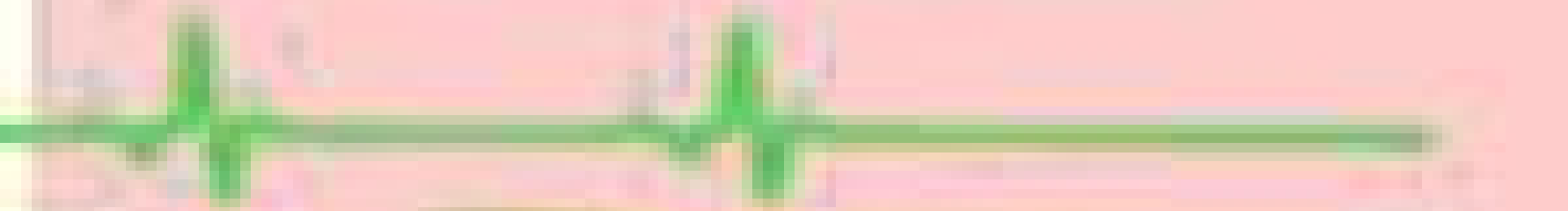
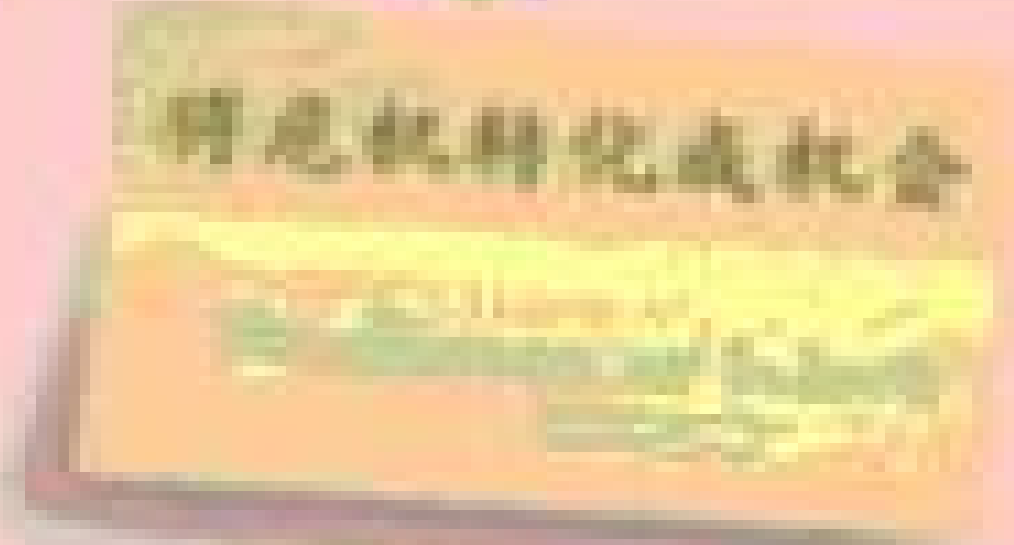
# 顶住职场压力





COAY
Books

# 目录
# Content


- 前言
- 前言 (1)
- 前言 (2)
- 前言 (3)
- 前言 (4)
- 目录
- 第一章 以适应力应对变化 (1)
- 第一章 以适应力应对变化 (2)
- 第一章 以适应力应对变化 (3)
- 第一章 以适应力应对变化 (4)
- 第一章 以适应力应对变化 (5)
- 第二章 深入探究压力与适应力 (1)
- 第二章 深入探究压力与适应力 (2)
- 第二章 深入探究压力与适应力 (3)
- 第二章 深入探究压力与适应力 (4)
- 第二章 深入探究压力与适应力 (5)
- 第二章 深入探究压力与适应力 (6)
- 第二章 深入探究压力与适应力 (7)
- 第二章 深入探究压力与适应力 (8)
- 第三章 坚韧性如何提升适应力？ (1)
- 第三章 坚韧性如何提升适应力？ (2)
- 第三章 坚韧性如何提升适应力？ (3)
- 第三章 坚韧性如何提升适应力？ (4)
- 第三章 坚韧性如何提升适应力？ (5)
- 第三章 坚韧性如何提升适应力？ (6)
- 第三章 坚韧性如何提升适应力？ (7)
- 第四章 适应力可以培养 (1)
- 第四章 适应力可以培养 (2)
- 第四章 适应力可以培养 (3)
- 第四章 适应力可以培养 (4)

- 第四章 适应力可以培养 (5)
- 第四章 适应力可以培养 (6)
- 第五章 在逆境中奋发 (1)
- 第五章 在逆境中奋发 (2)
- 第五章 在逆境中奋发 (3)
- 第五章 在逆境中奋发 (4)
- 第五章 在逆境中奋发 (5)
- 第五章 在逆境中奋发 (6)
- 第五章 在逆境中奋发 (7)
- 第五章 在逆境中奋发 (8)
- 第五章 在逆境中奋发 (9)
- 第五章 在逆境中奋发 (10)
- 第六章 锻炼自己，形成全心投入 (1)
- 第六章 锻炼自己，形成全心投入 (2)
- 第六章 锻炼自己，形成全心投入 (3)
- 第六章 锻炼自己，形成全心投入 (4)
- 第六章 锻炼自己，形成全心投入 (5)
- 第六章 锻炼自己，形成全心投入 (6)
- 第六章 锻炼自己，形成全心投入 (7)
- 第六章 锻炼自己，形成全心投入 (8)
- 第六章 锻炼自己，形成全心投入 (9)
- 第六章 锻炼自己，形成全心投入 (10)
- 第六章 锻炼自己，形成全心投入 (11)
- 第六章 锻炼自己，形成全心投入 (12)
- 第六章 锻炼自己，形成全心投入 (13)
- 第七章 换位思考 (1)
- 第七章 换位思考 (2)
- 第七章 换位思考 (3)
- 第七章 换位思考 (4)
- 第七章 换位思考 (5)
- 第七章 换位思考 (6)
- 第七章 换位思考 (7)
- 第七章 换位思考 (8)
- 第七章 换位思考 (9)
- 第七章 换位思考 (10)
- 第七章 换位思考 (11)

- 第七章 换位思考 (12)
- 第七章 换位思考 (13)
- 第八章 用换位思考法应对压力 (1)
- 第八章 用换位思考法应对压力 (2)
- 第八章 用换位思考法应对压力 (3)
- 第八章 用换位思考法应对压力 (4)
- 第八章 用换位思考法应对压力 (5)
- 第八章 用换位思考法应对压力 (6)
- 第八章 用换位思考法应对压力 (7)
- 第八章 用换位思考法应对压力 (8)
- 第八章 用换位思考法应对压力 (9)
- 第八章 用换位思考法应对压力 (10)
- 第八章 用换位思考法应对压力 (11)
- 第八章 用换位思考法应对压力 (12)
- 第八章 用换位思考法应对压力 (13)
- 第八章 用换位思考法应对压力 (14)
- 第八章 用换位思考法应对压力 (15)
- 第八章 用换位思考法应对压力 (16)
- 第八章 用换位思考法应对压力 (17)
- 第九章 良好的人际关系 (1)
- 第九章 良好的人际关系 (2)
- 第九章 良好的人际关系 (3)
- 第九章 良好的人际关系 (4)
- 第九章 良好的人际关系 (5)
- 第九章 良好的人际关系 (6)
- 第九章 良好的人际关系 (7)
- 第九章 良好的人际关系 (8)
- 第九章 良好的人际关系 (9)
- 第九章 良好的人际关系 (10)
- 第九章 良好的人际关系 (11)
- 第九章 良好的人际关系 (12)
- 第十章 掌握互动技巧 (1)
- 第十章 掌握互动技巧 (2)
- 第十章 掌握互动技巧 (3)
- 第十章 掌握互动技巧 (4)
- 第十章 掌握互动技巧 (5)

- 第十章 掌握互动技巧 (6)
- 第十章 掌握互动技巧 (7)
- 第十章 掌握互动技巧 (8)
- 第十章 掌握互动技巧 (9)
- 第十章 掌握互动技巧 (10)
- 第十章 掌握互动技巧 (11)
- 第十章 掌握互动技巧 (12)
- 第十章 掌握互动技巧 (13)
- 第十一章 改善雇主与职员之间的关系 (1)
- 第十一章 改善雇主与职员之间的关系 (2)
- 第十一章 改善雇主与职员之间的关系 (3)
- 第十一章 改善雇主与职员之间的关系 (4)
- 第十一章 改善雇主与职员之间的关系 (5)
- 第十一章 改善雇主与职员之间的关系 (6)
- 第十二章 企业如何提升员工及自身的适应力 (1)
- 第十二章 企业如何提升员工及自身的适应力 (2)
- 第十二章 企业如何提升员工及自身的适应力 (3)
- 第十二章 企业如何提升员工及自身的适应力 (4)
- 第十二章 企业如何提升员工及自身的适应力 (5)
- 第十二章 企业如何提升员工及自身的适应力 (6)

# 前言

我们都曾经是“边缘儿童”。我们的父母移民来到美国，又几乎没有接受过任何教育，经济状况十分窘迫，因此我们小时候的条件十分艰苦，生活中充满了各种各样的困难。父母虽然希望我们能过上最好的生活，但却不知道在美国社会中什么样的生活才算“好”，也不知道如何才能帮助我们获得这种生活。

幸运的是，我们进入学校之后，有些老师很快就注意到了我们的天分，在教育过程中给我们提供了十分关键的支持与引导；有些同学却将我们视为头脑聪明的潜在竞争对手，对我们的态度并不友好。总之，在老师的支持下，我们两人都决定进入大学深造，在那里为获得成功而奋斗。

本科毕业之后，萨尔进入研究生院攻读临床心理学，而黛比则投身于歌唱事业。萨尔获得博士学位后开始了心理学领域的职业生涯，历任大学教师、研究员、心理工作者。黛比做了几年歌手之后退出演艺圈，同样选择了临床心理学，获得了博士学位，历任心理工作者、教师、咨询师。

没过多久，在专业方面所持观念与实践的相似性促使我们走到了一起。我们都致力于存在主义心理学，尤其关注人们如何成功驾驭人生中的惊涛骇浪；我们一致认为，坚韧性是人们在压力面前保持适应力的关键所在。这一结论不仅与我们的研究和实践结果相符合，更在我们的亲身经历中得到了印证。

当今社会中、职场上充斥着种种问题，给人们带来巨大的压力。为此，我们总结了曾经帮助我们在生活与事业双方面获得满足与成功的种种态度、技能，以与所有上班族分享。希望我们在这本书中提供的内容能够助你一臂之力，在变化面前不但不被压力打倒，而且还能够从中获益。

萨尔瓦多•麦迪

黛博拉•克沙巴

## 前言 (1)

作为一个民族，我们乐于相信自己善于学习、改变、驾驭生活中的一切困难。在职场中，自力更生一向是我们最宝贵的品质之一；无论作为组织管理层人员还是作为基层员工，我们都始终力图以崭新的面貌示人，从而证明我们继承了善于适应高压变化的长期传统。

这一情况在今天发生了怎样的变化呢？如今的社会压力与经济压力已经发展到了异常严重的程度，我们虽然期望以高水平方式适应现状，但却越来越难以做到。尽管我们仍然希望相信自己善于学习、改变、驾驭高压情境，但如果缺少与环境相适应的潜在素质，当代社会中种种动荡不安的变化就可能为我们带来破坏性的后果。因此，在压力面前保持适应力比以往任何时候都更加重要。这本书将教你如何拥有适应力，如何克服人生中的种种障碍、获得最终的成功。

我们的高压时代

我们如今面对着多方面的压力。在职场中，我们都要承受因与人共事或位居人下而造成的持续压力：我们或许会就工作中什么最重要、怎样才能更好地完成工作而产生分歧，或许会在信念、取向、价值观、期望值、接受能力和工作方式等方面存在差异；诸如此类的日常压力可能会逐渐累积，最终给我们造成破坏性的后果。除此之外，全球范围的快节奏变化正在影响我们每一天的正常生活。这一切加在一起，就组成了一份超级压力大餐。

全球范围的变化中影响力最大的一个方面，或许就是远程通信技术令人瞠目结舌的迅猛发展。尽管从积极方面看来，我们的工作能力由此得到了大大提高；但从消极的一面看来，我们被迫不断地加快学习速度，以免在“数字鸿沟”中落在后头。对于企业而言，科技的高速发展意味着商品、服务与市场都面临着意料之外的改变。因此，许多企业纷纷重组，或扩张、或裁员、或集中管理、或分散管理、或出售转让、或兼容合并……这一切都给企业的员工造成了巨大的压力。

科技的进步更为全球化增添了新的动力。尽管科技让我们能以更快的速度处理远在世界另一头的事务，但科技也给均一化、流水线作业的标准与操作程序带来了压力，从而威胁到了个人乃至整个社会的传统、信念与价值观。我们不得不与素未谋面的陌生人共商大事、制订计划。这种种变化将我们以往的生活骤然打断，导致生活变得压力更大、更难以预料。

我们这个时代无疑是躁动不安的，巨大的社会变化与科技变化让通常的工作压力增加了许多倍。如今，尽一切努力在压力面前保持较高的适应水平尤为重要；只有这样，我们才可能获得美好的生活。

## 前言 (2)

何为适应力?

当压力逐渐累积的时候，许多人会表现出与过度紧张有关的行为反应和生理症状。他们比平时更易于焦躁不安、感到绝望、容易被问题困住、以受害者自居、愤世嫉俗、睡眠质量下降、身体上出现各种各样的疼痛、不能合格或者不能按时完成任务。时间一久，压力症候群就可能发展为因长期劳损而造成的疾病，例如动脉硬化、癌症或者肥胖症。在压力面前，这些适应力较差的人显然较为脆弱。

与此相对，适应力能够指引我们在事业和家庭双方面获得成功。有些人即使在压力极大的环境中也能保持较高的坚韧性，这样的人不仅能避免骤变与矛盾带来的潜在危险，而且能将其转变为个人成长的良机。这就是适应力的精髓。恰如从黑暗中发现一线光明，坚韧性强的人能够解决矛盾、扭转骤变的方向，并在这一过程中汲取经验，从而成为一个更满足、更成功的人。举例来说，一位经理人为雇主服务了25年之后却遭到辞退，然而他以此作为跳板，创办了自己的咨询公司并成功盈利；又或者，一名职员在老板因为压力而大发脾气的时候，不但没有让自己的工作表现因此下降，而且还更加主动地协助老板的工作，从而减轻他的压力。当今时代越来越动荡不安，适应力的重要性正日益凸显。

适应力的关键——坚韧性

如何在压力面前保持较高的承受水平？要想在高压环境中不受影响、有所作为，你需要培养一系列的态度与技能，这些态度与技能所组成的独特品质就是我们所说的“坚韧性”。我们对伊利诺伊州贝尔电话公司的职员进行了长达12年的跟踪研究，研究结果表明，坚韧性是适应力最根本的基础。在研究期间，电话行业由联邦政府管辖下的垄断行业转变为自由竞争行业，而伊利诺伊州贝尔公司及其母公司美国电话电报公司都经历了一场灾难性的骤变。在接下来发生的翻天覆地

的变化中，我们的研究对象中有三分之二都在工作表现与健康状况方面出现了大幅度的下降。与此相对，另外三分之一的员工则善于适应，不但得以免于淘汰，而且有所进步。他们把变化转化为大好机会，不但职位升到了公司的高层，在情绪上也感到更加振奋、自信。

## 前言 (3)

与其他人相比，善于适应的员工拥有全心投入（Commitment）、掌控局面（Control）、不畏挑战（Challenge）三大坚韧态度，正是这三个C赋予了他们面对骤变的勇气与动力。有了这样的勇气与动力，善于适应的员工就能找出解决各种问题的方法，并能与周围的人相互支持，因此能够较好地应对变化。

继伊利诺伊州贝尔项目之后的20年间，全世界有超过400项研究进一步确认坚韧性是适应力的关键所在。我们所做的研究还有一个重要方面，就是证明无论成人还是儿童都可以通过学习获得坚韧性。千真万确，从这本书中你可以学到许多提升坚韧性的方法，它们均配有相关案例分析加以例证。

我们的背景与实践

我们的父母都是从其他国家移民来到美国的，尽管他们怀有远大的理想和美好的期望，但既然身为移民，就注定要遭受经济上的困难。这种背景将我们的父母划入了弱势群体，也将我们划入了边缘儿童行列。我们的父母并未将自己的移民身份视为障碍，反而将其视做一种可能性，从而帮助我们树立了坚韧而有力的人生态度；这种人生态度与老师、朋友们的帮助加在一起，为我们的发展提供了支持与引导。

大学毕业之后，萨尔直接进入研究生院攻读临床心理学，随后开始了大学教师、心理学家及研究人员的职业生涯。而黛比起初致力于歌唱事业，经历了几番波折之后，同样改行成为一名心理学家兼教师，并以此作为终生职业。没过多久，我们在职业领域的共同信念与兴趣使我们走到了一起。我们都对人们如何成功地驾驭人生中的惊涛骇浪特别感兴趣；我们两人都为公司、军队与安全部门提供心理咨询，都在大学中授课并进行相关研究。我们共同认定，坚韧性是适应

压力的关键因素，这不仅是因为我们的研究与实践支持了这一假设，也因为我们早年的亲身经历与之相符。

我们还共同创办了一所咨询与培训机构——坚韧性研究中心，致力于向人们传授能够帮助他们适应压力的态度与技能。这本书所包括的种种技能与案例分析，均来自于我们在坚韧性研究中心多年累积的咨询、评估与培训经历。如今的职场混乱不堪、充满压力，因此我们愿向所有的上班族及其家庭伸出援手。

## 前言 (4)

这本书能为你提供哪些帮助

这本书将向你提供必备的技能，帮助你提高自身的坚韧性，培养克服高压环境、获得成功的潜在能力。书中包含了不计其数的实例证明与案例分析，它们都是我们从咨询工作中总结得出的宝贵经验。

第一章至第四章解释了何为适应力，以及坚韧性何以成为适应力的根本基础。第一章提醒你警惕动荡不安的当今时代，阐明适应力就是在压力下发展进步的能力，并论述了能够助你实现这一目标所必备的态度与技能。在第二章中，我们着重介绍了在伊利诺伊州贝尔电话公司进行的研究项目，进一步强调能够帮助你提高适应力的几种重要品质。在第三章中，我们将讲解关键性格特征如何影响适应行为，并探讨身体在高压环境中所做出的反应，帮助你认识自己身体的运行机制和生理需要。大量研究表明，坚韧性能够有效提高工作表现与健康状况，第三章的其余部分对这些研究进行了总结。第四章明确指出成年人也可以通过学习拥有适应力，并指出有助于学习过程的各种因素。

随后，第五章到第十章介绍了各种核心策略，能够在压力逐渐累积时帮助你更好地适应。第五章介绍了若干研究案例，详细解说全心投入、掌控局面、不畏挑战的坚韧态度为何能够赋予人们克服人生中的种种困难、提高适应力的勇气与动力；我们也会教你如何确认自己是否拥有善于适应的态度。第六章在此基础上提供了转换思维方式的技巧，教你以勇敢的态度对自己的经历进行思考；我们仍然会运用案例分析帮助理解，并开始引导你锻炼自己的适应力。

第七章帮助你进一步了解如何应对高压环境，通过案例分析，我们将向你展示善于适应的应对方式与易受影响的应对方式之间的区别。第八章指导你如何磨炼自己的应对技巧，从而避免高压环境带来的潜在危险，并将其转化为个人成长的良机。我们更会特别指导你如

何使压力变得不那么难以容忍、如何对其加深理解，并通过制定详细计划、采取果断行动解决压力造成的问题。在这一章中，案例分析同样会令你的学习过程更加丰富多彩。

第九章进一步揭示建立在工作基础上的人际互动关系为何能对适应力产生改善或破坏作用；我们也会告诉你，当工作中出现矛盾时，重要的是互相帮助、互相鼓励，而不是任矛盾持续或升级。案例分析会指导你如何与他人互动才能提高自身适应力。第十章将向你提供处理矛盾的技巧，帮助你成功解决与同事、上司、客户之间的争端；你会学到如何建设性地帮助他人、鼓励他人，而不是与之针锋相对，从而给自己造成麻烦。在这一章中，我们会运用案例分析对这些技巧进行补充说明。

在第十一、十二章中，我们总结并扩展了前十章的主题。第十一章向你介绍如何运用富有适应力的态度与技能，巩固你与同事、老板之间的纽带。第十二章讲解了公司或组织如何培养整个团体的适应力。我们将向你展示企业组织如何通过认同特定价值观念、创造特定企业文化，与员工个人的适应性态度和适应性特长相辅相成；我们更会进一步指出，在一个富有适应力的企业组织中，公司的整体气氛和组织结构都会对员工的应对模式和人际互动模式起到有力的支持。

在此，我们无比诚挚地向你展示了我们多年来在职场适应力方面积累的知识与经验。只要深入领会本书的核心思想，你就能大大提高自身的适应能力，并在日新月异的当今时代中获得丰厚的收益。

# 目录

前 言 
导 言 
第一章 以适应力应对变化 
第二章 深入探究压力与适应力 
第三章 坚韧性如何提升适应力？ 
第四章 适应力可以培养 
第五章 在逆境中奋发——你的态度是否正确？ 
第六章 锻炼自己，形成全心投入、掌控局面和不畏挑战的态度 
第七章 换位思考：将变化转变为优势 
第八章 用换位思考法应对压力 
第九章 良好的人际关系：互相鼓励与互相帮助 
第十章 掌握互动技巧，建立良好的人际关系 
第十一章 改善雇主与职员之间的关系 
第十二章 企业如何提升员工及自身的适应力 

## 第一章 以适应力应对变化 (1)

“玉不琢，不成器；人不学，不知义。”

-中国谚语进入21世纪以来，世界日新月异，令人应接不暇。无论是作为个人、社会一员还是上班族，高速的变化都要求我们寻求一种全新的行为模式。你在生活与事业中能否成功，很大程度上取决于你迎接挑战的方式。

毫无疑问，这个时代已经发生了巨变，在职场中的体现尤其明显。“二战”结束后，美国在一段时期内处于相对稳定的领先状态，国内公司提供的产品及服务在国内外市场上都占有统治地位，因此美国公司规模越来越大、地位越来越稳固，在虽然激烈但仍相对友好的竞争环境中稳操胜券，公司雇员均享有长期合同以及退休福利，大多数员工甚至每年都有望获得加薪或晋级。

躁动不安的时代时至今日，每个角落都在发生翻天覆地的变化。我们从工业社会急速转型为信息社会，随着时代发展，与流水线、大生产相关的工作岗位大量减少。由于互联网与电脑技术在当今广泛传播，我们的工作越来越侧重于信息、知识的收集和发布。然而，往往我们刚学会一种电脑程序或操作应用，这种程序或操作就已经落伍，更好的新程序取而代之，我们又不得不去设法掌握。这种科技令人眼花缭乱，发展速度更是日新月异，要想跟上它的步伐，我们必须眼疾手快，不断地补充知识。高科技的世界固然具有诸多优势，但它来势汹汹，未免令人难以应付，对于年纪较大的员工来说更是如此。

全球范围的贸易刺激了通信的发展，两者结合在一起便激发了规模空前的全球化进程。各式各样的生活方式逐渐交融，而我们的工作则迫使我们进一步融入其中。互联网连接到世界任何一个角落，在转瞬之间就能帮助我们触及所需的信息，生意伙伴之间素未谋面的情况已经越来越普遍。这一切的确相当令人鼓舞，但另一方面，我们与陌生文化、种族、宗教的接触日益频繁，却没有机会对其加以了解。此

外，全球范围内的大规模企业组织变革导致了财富的重新分配，经济竞争进一步加剧，保守派的反对情绪正在日益激化。

企业组织变革同样导致许多公司无暇关注职员与顾客的需求，也无力持续追踪市场动态。今天，陈旧、刻板的商业模式正在逐渐失效。无论在哪一行哪一业，竞争都变得越来越残酷，跟不上节奏的公司就会被弃之道旁。为了调整步伐、保持领先，各公司不断改组，或扩张、或裁员、或集中管理、或分散管理、或外部采办、或多种经营、或兼容合并……无论这些措施能否有效地降低成本、提高生产或扩大市场占有率，也无论这种种手段能否最终改善盈亏状态，公司组织的变革都相当于打开了潘多拉的魔盒，必然会带来无穷无尽的雇员问题，例如：解雇以及对解雇的普遍恐惧、工资冻结或下调、工作时间缩减、福利政策调整、人事冻结等等。在公司不再雇员的情况下，留在原有岗位上的员工就不得不完成额外的工作，然而却得不到相应的额外报酬；公司为了逃避这种现实，往往做出不明智的商业决策，企图抵消压力。现行商业的不确定性影响了各行各业的员工，连实力最雄厚的公司也遇到了出乎意料的困难，不得不改变经营路线。

## 第一章 以适应力应对变化 (2)

除了上述原因之外，越来越复杂的人力资源问题也给现代职员带来巨大的压力。为了彻底消除职场中的歧视现象，人们做出了种种努力，其目的固然无可非议，但实际上导致企业在雇用新人、提拔员工和分配工作时不得不重新考虑选择标准，今日的职场已经变成了社会问题的“温床”。对机会均等的高度强调促使雇主与职员在工作中制定和执行决策时都要讲求公正，一举手一投足均要符合平等原则。此类改革措施在追求公平政策方面具有积极意义，但在短期内往往会使分配任务或提升职位的情况更加复杂。

另一种形式的变化是与新同事合作，若对方能力不够或缺乏合作精神，则会造成更大的压力。此外，变化还包括顶头上司、部门主管乃至公司总裁突然换人；现任上司受到来自上级的压力，又将压力转加于你；供应商或客户提出你从未遇到过的问题，要求立即得到解决，但你手头还有一大堆更加紧急的事务尚未处理……无论是关系全局的重大变化，还是日常运作中的细节变化，都会造成工作中的大量压力。成败与否，则取决于你处理压力的方式，即面对变化时的适应力。

变化的消极方面：职员的悲哀有些人只看见当前工作环境的劣势与不足，例如：

■ 我们的具体职务一直在变。一门新技术刚刚学会就过时了，我们又得赶紧从头学起。

■ 数字鸿沟不断加深，我们都感到了威胁，尽管一部分人能够在科技时代中立足，其他人却无能为力。

■ 即使我们的能力在市场上吃得开，如今的工作也不像以前那样有保障了。

■ 又是公司兼并，又是人事变动，我们的雇主显然对员工缺乏责任心，又怎能让我们保持忠诚?

■ 稳定的家庭、闲暇的时间恐怕都是过去的事了。

诚然，今天我们已经无法指望一切像从前一样，也很难想象未来会是怎样的情形。你或许会选择拒绝现实、自欺欺人，以求逃避工作中的沉重压力；你也可以选择为诸如此类的压力所困，焦虑不安，在消沉、自怜、绝望的泥沼中越陷越深。

变化的积极方面：职员的机会而这些变化的积极方面又是什么呢？如果你能够直面变化并加以创造性利用，你就能为自己创造机会，改善工作与生活的方式。这本书将向你展示培养适应态度与适应技能的关键步骤，帮助你应对工作中的突发变化。遵循这些步骤，你就能把充满压力的变化转变为千载难逢的机会。

既然变化能带来好处，为什么我们仍将其视为威胁呢？因为我们很难判断一次变化会对我们的希望、需求、义务、理想和责任造成怎样的阻碍，更担心这种阻碍会带来难以接受的损失、失败和耻辱。

## 第一章 以适应力应对变化 (3)

你可以对充满压力的变化视而不见，通过逃避现实的方式应付眼前的威胁；但这样做，你就有可能失去开发自我潜能、在磨炼中成长的宝贵机会。作为一个适应的人，你必须克服自己的恐惧心理，抓住变化带来的机会，把它变成你的财富。

如果你的人生没有变化，会出现什么情况?

人类卓越的头脑就像电脑一样，一直在不断进化，其处理复杂问题、保障生存条件的能力也越来越强。大脑的天然构造决定了其运转方式必须适应进化的需要，换句话说，我们的大脑就是一部专门处理新信息的处理器。

当工作中的突发情况让你措手不及时，你也许宁愿一切保持原状。想象一下，没有变化的人生将是怎样：万事按部就班，永远不会有任何改变。乍听起来似乎不错，但仔细想一想，没有变化的人生恐怕也十分空虚。日复一日，年复一年，一切都没有发生任何改变，一切都与从前一模一样，没有丝毫新意。时间久了，按部就班、毫无变化的例行公事不再轻松，反而变成了无聊、空虚的包袱。很快你就会开始吸毒、酗酒，通过种种自暴自弃的行为寻求刺激。如果这一切变成现实，你就失去了自我提高的机会，你的人生再也不会向充实、美满、有理想、有意义的方向发展。

大脑资源平时处于沉睡状态，只有在新奇而多变的刺激下才能得到最大限度的开发。如果感官输入的信号不能满足需要，你就可能陷入无聊、冷漠、空虚、消沉的深渊，甚至变成一个废物。“用进废退”，这句话用在这里可谓恰如其分。

适应力的作用当压力逐渐累积的时候，许多人的行为举止、工作表现乃至健康状况都会遭到影响。他们可能无法及时完成任务或达到目标，也可能图一时省事，不惜违背规章、敷衍了事；他们可能产生

睡眠障碍、头痛、胃部不适等等症状，承受压力的时间久了，甚至可能出现更严重的问题。

然而，在同样的高压环境中，有些人却能够轻松适应，不受干扰、正常生活。他们的工作表现、行为举止和健康状况之所以不受影响，是因为他们找到了承担各种压力的方式。某些适应力特别强的人甚至可以在这种情况下奋发向上，有所进步；这是因为他们找到了正确的方法，能够把高压环境转化为个人成长的良机，所以在逆境中反而比以前更进一步。

## 第一章 以适应力应对变化 (4)

举例来说，假设公司即将裁员的风声越来越紧，员工担心工作不稳定，因此备感压力。不确定的未来固然令人焦虑，但善于适应的员工会保持高效的工作状态并确保遵守规章制度，这样的人就能最终坚持下来。一部分人更会主动出击，尽力探求在这种情况下如何让公司更加重视自己的价值，并通过必要的行动实现这一目标；这部分人不但不会被淘汰，而且还能获得进步。在这个过程中，他们往往不会受到压力症候群的折磨，反而感到自己充满了活力。

路易斯•赞帕瑞尼是适应力的杰出楷模。面对巨大的甚至关乎生命安全的压力，他不仅成功地坚持下来，而且获得了巨大的进步。运动教会了他通过奋力竞争达到目标；他在高中与大学期间取得了突出的赛跑成绩，并因此于1936年入选了美国奥运代表队。随后“二战”爆发，路易斯加入了美国空军。在轰炸敌军领地时，他的飞机被击中坠毁，他虽然侥幸生还，却被俘虏了。敌人对路易斯严刑拷打，逼他吐出机密信息，但他挺过了折磨，最终逃出了魔掌。

路易斯回到盟军阵营，继续在美国空军部队中担任轰炸任务。由于机械故障，他的飞机第二次坠毁，掉进了太平洋，他与机组人员面临着生命危险。路易斯保持着坚定的意志，帮助机组人员共同抵御严酷的天气环境，在没有食物的情况下等待救援。

幸运的是，美国空军部队将他们救出了茫茫大海，路易斯再度返回岗位，继续战斗。战争结束之后，他回到美国，开始经商。适应力曾引领他在战争的危机中生存下来，并进一步奋发图强；适应力同样帮助他成为一名成功的执行总裁。尽管路易斯如今已经退休，但他仍然过着积极、活跃的生活。

## 第一章 以适应力应对变化 (5)

坚韧性是提升适应力的关键所在坚韧性是路易斯•赞帕瑞尼性格中不可或缺的一部分，这种品质帮助他以及许多类似的人以适应的态度对抗压力，应对生活中的变化。是坚韧性使他们得以勇敢地面对可能造成毁灭性打击的变化，并把逆境转化为大好机会。

通读全书之后，你会发现：要想在压力下不被淘汰、有所作为，要想做一个善于适应的人，你需要掌握以坚韧性为核心的一系列态度与技能。应当具备的态度有三种，可以总结为“3C”：全心投入（Commitment）、掌控局面（Control）、不畏挑战（Challenge）。如果你在这三方面都很出色，在艰难时期中，你就应当选择与身边的同事同甘共苦（全心投入），而不是一味自保；应当设法通过自身力量影响局势的走向（掌控局面），而不是坐以待毙；应当尽力探求你与其他人如何才能突破压力、有所收获（不畏挑战），而不是哀叹命运不济。把高压环境转化为优势是一项艰巨而重要的工作，这三个C加在一起，就会赐予你迎接挑战的勇气与动力。

要想成功完成上述艰巨工作，一方面要善于运用技巧解决工作上的问题，一方面要与他人和谐互动，打好人际基础。在困难面前，较为灵活的应对方法是首先开拓视角，从不同的角度研究所处的高压环境，进一步加深理解；在这一基础上，制订一个果断的行动计划并付诸实施，从而一举消灭压力。与身边的人和谐互动，指的是与他人互相帮助、互相鼓励，打好人际基础，从而解决争端。将善于承受的态度与技能结合在一起，才能帮助你在高压下坚持到底，并有所作为。幸运的是，适应力并不是与生俱来的天赋，而是任何人都可以学习、提高的本领。经过二十多年的研究与实践，我们已经证明：要想在21世纪获得成功，就必须拥有内在适应力，以此战胜职场上的压力。现在，我们想把我们所学到的知识传授给你，帮助你培养工作中的适应力。

## 第二章 深入探究压力与适应力 (1)

在20世纪70年代，人类潜能运动利用关于压力的社会研究，宣讲压力的危害。当时盛行的观念提倡“减压”，对如何驾驭压力则避而不提。1974年，萨尔的一名研究生给他看了刊登在《家庭圈》杂志上的一篇文章。这篇文章同样采取上述立场，警告人们提防压力过大所造成的危险，甚至建议读者尽可能不要在严重堵塞的高速公路上驾车。尽管大多数人都不愿意遇上交通堵塞，但为了上班或参加其他重要活动，我们通常别无选择。

萨尔的亲身经历和调查结果都与这篇文章的观点相矛盾。他在研究中发现，富有创造力的人往往主动寻求富有意义、令人满足的全新体验，而这种体验有时必然会给他们造成压力。许多例子表明，这样的人在巨大的压力下反而做出了他们一生中最大的成就。以米开朗琪罗为例，当时罗马天主教皇命令他离开佛罗伦萨、脱离他的雇主--美第奇家族，前往罗马雕刻《圣母怜子像》并为西斯廷礼拜堂绘制穹顶画，这令他很不高兴。尽管一方面承受着工作条件造成的巨大压力，一方面又十分渴望回到佛罗伦萨，米开朗琪罗仍然创造了直到今天仍令整个世界叹为观止的奇迹。这段看似自相矛盾的逸事令人难以解释，于是，萨尔和他的研究团队提出了这样一个假设：充满压力的变化对人产生的影响是积极还是消极，要取决于当事人如何应对。从此，他们踏上了一条富有挑战性的研究之路，最终揭示了坚韧性如何提升适应力的秘密。

研究项目之一：伊利诺伊州贝尔电话公司为了证实他们的假设，萨尔与他的研究团队需要选取一组经常遭遇骤变的人作为研究对象。萨尔的朋友卡尔•霍恩当时在位于芝加哥的伊利诺伊州贝尔电话公司（以下称“IBT”）担任行政副总裁，萨尔向他求助，希望能让IBT的管理层同意这项研究。卡尔为一项划时代的研究打开了大门，在这项研究的基础上，萨尔开始探究不同的人如何应对压力。当时

IBT面临企业重组，正是进行该研究的大好时机。美国电话电报公司（以下称“AT&T”）及其子公司当时是联邦政府控制的垄断巨头，其特殊地位使其不仅免于竞争，而且不必依赖于关注盈亏状况的投资者。但是，为了使产品与服务加速升级，外界力量迫使政府对“贝尔大妈”解除管制，从而开放竞争。正是这一过程为我们如今熟知的长途通信与互联网工业铺平了道路。

## 第二章 深入探究压力与适应力 (2)

解除管制与飞来横祸1975年，在IBT和美国国立精神卫生研究所的资助下，萨尔与他的研究团队开始了一项历时12年的研究项目。他们每年对研究对象进行访问，测试他们的心理与生理健康状况，评估他们的工作表现。他们共计研究了大约450名IBT的男女主管、经理与决策人员。

1981年，该项研究进入第六个年头，美国联邦法院发布了惊天动地的命令：对“贝尔大妈”垄断集团解除管制。这一骤变废除了IBT长期以来的政策与工作标准，严重干扰了公司职员的正常工作。在短短12个月内，这群经理就可能连换十个顶头上司；无论哪一个上司都和他们一样，对正在发生的骤变一片茫然，不知所措。

至1982年年末，IBT的员工从26 000名锐减到14 000名。时至今日，仍然有人将AT&T 解除管制视为集团发展史上最大的骤变。

在这段时期内，IBT的大多数职员都经历了一场飞来横祸，承受了极大的压力。我们所选取的研究对象中有接近半数的人失去了工作，三分之二的人经历了不同形式的精神崩溃，有的心脏病发作，有的得了抑郁症或焦虑症，还有的酗酒、吸毒，与配偶分居或离异，甚至出现了暴力行为。与此相对，研究对象中三分之一的职员适应力较强，在充满压力的变化面前不但得以坚持下来，而且有所进步。这些职员中有一部分人留在公司里，如今都已经升到了最高层；离开IBT的人则有的自己创办了公司，有的另谋高就，在其他公司担任着具有战略意义的职位。

适应力的根源我们分析了解除管制之前的研究数据和IBT的员工档案，将脆弱的职员与善于适应的职员各自性格与处理问题的模式加以对比，从中寻找两者的决定性差异。正是在这一过程中，我们发现坚韧性是适应力的精髓。

早在企业重组之前，IBT的员工档案和我们的测试数据就不约而同地显示，适应力较强的一部分人明显表现出富于适应力的态度与技能，而这正是适应力较差的员工所缺乏的。我们通过各种相关问卷与面谈的形式进行了调查统计，证实这些态度与技能是一笔精神资源，确实有助于员工有效地应对解除管制所带来的压力。这一发现解释了为什么无论在职场中还是家庭中，适应力较强的IBT员工都能够在工作表现、精力、士气、举止与健康等方面胜过适应力较差的员工。

三大适应性态度在研究过程中，我们通过哪些态度来鉴别善于适应的员工呢？全心投入、掌控局面、不畏挑战这三大关键态度在适应力较强的群体中反复出现。这三大态度结合在一起，就形成了善于适应的员工所特有的勇气型思维模式。在这一思维模式下，他们不但能够直面充满压力的变化，而且能够承担起有效应对变化的艰巨任务。

## 第二章 深入探究压力与适应力 (3)

让我们看一看这三大态度的具体特点：

1. 全心投入。拥有这种态度的人必定认为自己的工作十分重要，值得投入全部的注意力、想象力与精力。即使在工作不顺利的情况下，他们也会积极参与周围发生的事件，并与身边的人同甘共苦；他们认为在高压环境面前逃之夭夭是软弱的表现，并会避免做出疏远他人的无谓举动。

2. 掌控局面。拥有这种态度的人必定会尽一切努力干涉身边正在发生的变化，促使变化向积极的方向发展。他们不会让自己陷入被动无力的状态，而会尽一切努力为工作中的问题寻求解决方案。他们会判断哪些具体情况是可以改变的，并不失风度地接受自己无法控制的因素，从而最终确定努力的方向与目标。

3. 不畏挑战。拥有这种态度的人会将变化视为一种契机，并借此开拓一条充实的、崭新的人生道路。他们不但勇于面对充满压力的变化，更会力求理解变化、从变化中获取经验，并最终解决变化带来的问题。他们会拥抱生命中的挑战，而不是自欺欺人、回避现实，这说明他们对未来的乐观信念远远大于恐惧。

两大核心技能有了三大适应性态度带来的勇气与动力，就不难获得两项重要技能：全面看待问题与打好人际基础。

1．全面看待问题。在实验中，富有适应力的IBT员工能通过全面看待问题的方式，把充满压力的变化变成他们的优势。首先，他们采取了一种特殊的思维处理模式；在这种模式下，他们会从一个更为全面的角度看待变化，换句话说就是朝好的方面看。为了让自己看开一些，他们往往告诉自己很多人都遇到过同样的压力；这样一想，他们就会感到在痛苦中挣扎的并不仅仅是自己一个人。眼界拓宽之后，高压环境似乎不再是绝对无法容忍的了，于是他们就有机会对其进行较为充分的思考，进一步加深理解，从而制定出考虑周全、富有新意的

计划，并通过行动解决问题。这是一种典型的“动手实践”方式，即首先对变化进行全面把握、理解其背后的含义，然后把情况转化到对你有利的方向；这种方式与在变化面前垂头丧气或暴跳如雷可谓截然相反。

## 第二章 深入探究压力与适应力 (4)

2.打好人际基础。善于适应的员工会用这种方式处理充满压力的变化。他们不是疏远别人，而是与之携手共进；为了解决工作中的人际纠纷，他们会采取富有建设性的互动方式，即通过互相帮助、互相鼓励，寻求能让所有人获利的多赢方案。他们相信，问题的出现反而是增进友谊的大好机会；而且，无论局面多么棘手，他们都会尽力维系友谊的桥梁，因为这样做对他们的个人成长具有重大的意义。

一位富有适应力的经理--查克•W在研究过程中，我们与查克进行了多次面谈。他的应对态度与应对模式都表现出高度的适应力，为这本书所要传达的内容做出了鲜明的榜样。

查克虽然是工程师出身，却在IBT中担任客户服务经理。早在解除管制之前，他就在工作中展现出了三大适应性态度--全心投入、掌控局面、不畏挑战。这位五十来岁的男子身材矮小、外表整洁；他在自我介绍时告诉我们，他以解决问题为乐。在描述客户的要求、调查并调解客户纠纷、估算公司服务能力及义务范围时，他的眼睛甚至会闪闪发亮。在变化中，他能将自己的才华与潜能发挥到最大限度，从而获得进步。查克清楚地预见到了解除管制即将带来的压力，但在他看来，解除管制更会给他个人和公司的成长带来刺激。

1. 借助变化获取进步解除管制这一巨变发生之后不久，查克表示，他感到客户服务的工作比以前更加富有挑战性，不过仍然可以应付。寻找适当的策略、战胜专业水平的全新挑战给他带来了极大的乐趣，令他如痴如醉。他敏捷地意识到了当前的变化可能带来的客户问题，例如，市场竞争加剧之后，客户有可能与其他企业进行交易。查克知道，由于担忧此类情况的出现，公司会特别重视他所负责的工作，他在公司内部的地位就会更加重要；他也知道，为了处理额外的压力，自己需要掌握更加有效的对策。他开始积极寻求解决办法。

面对解除管制带来的巨变，查克周围的许多职员只顾唉声叹气，竭力试图重温美好的昔日时光；而查克却已经开始展望未来。他努力学习，设法认识解除管制会给业务重点、公司运作造成怎样的影响，又会开拓哪些前所未有、利润丰厚的商业渠道。他尤其意识到，如今IBT要和许多新兴公司竞争，只有比以前更加积极，才能留住庞大的客户基础。他并不认为解除管制会给IBT的业务带来威胁，更没有惊慌失措；用全面的眼光审视局面之后，他认为解除管制是电信行业发展中的必经过程，最终会给每一个人带来好处。有了这种看法，他就可以较为客观地分析当前局面的利弊，深化理解，从而找出解决问题的方法，并采取相应的行动。

## 第二章 深入探究压力与适应力 (5)

2. 采取果断行动查克明白，电话行业中新出现的竞争局面很可能意味着提供给客户的服务价格终将下调；但IBT当时已经能在不必担忧最终盈利的情况下提供相当便宜的服务，因此这并不是他最担心的问题。在他看来，眼下的当务之急是保证IBT的客户对所获得的服务感到满意，以免他们转而投向IBT的竞争对手。

为了更好地达到这一目标，他设计了一个行动计划：通过调查现有的客户，了解已有的电话服务在哪些方面最受欢迎，哪些方面仍有不足、急需改进。调查应采取亲切友好的风格，旨在向客户传达这样的信息：IBT十分关注客户的需要，致力于为他们提供最好的服务。计划内容还包括：一方面保持较受欢迎的原有服务，一方面完善有所不足的项目、填补尚属空白的领域。为了留住客户，查克计划定期向他们汇报最新的服务改进情况。

经过一定的筹划之后，查克将自己的大体计划提交给了上司。然而，面对解除管制所带来的翻天覆地的变化，他的上司大多处于晕头转向、不知所措的状态，很难对他的计划加以认真考虑。但是查克不达目的誓不罢休，在他的坚持下，上司们终于接受了现实，认识到无论他们自己高兴与否，都应当设法让客户保持愉快的心情。

最后，他们不但采纳了他的计划，还让他负责计划的实施，并拨出了所需的人力及物力。这些努力没有白费：客户对公司所表现出的忠实态度显然十分赞赏，并做出了友好的反应。他们根据自己的需求提出了大量改进建议，而这些建议很快就对IBT的研究与发展产生了推动作用，从而保证它能在未来的竞争中占到上风。在公司逐渐进步的过程中，查克的地位也逐渐上升，成为一名核心人物。他感到这一切妙不可言。

3. 家庭中的适应力尽管查克对工作十分投入，但他从未因此忽视家人的需要。他有两个孩子，都要上大学了，而他的妻子准备等孩子

们离家之后重返大学攻读学位，继续多年前中断的学业。尽管这一变化会给他带来不便，他仍然支持妻子追求个人发展。夫妻相处的时间虽然会因此减少，但查克设想了许多办法来维持两人之间亲密、深厚的感情；此外，他还准备加入社区组织，以排遣没有妻儿陪伴的日子。

## 第二章 深入探究压力与适应力 (6)

4. 展望未来在最后一次面谈中，我们请查克描述公司的种种变化给他带来的总体感受。他认为，自己会把已经开始的工作进行到底。他喜欢自己的岗位，希望继续为IBT工作，帮助公司给大众提供优质的服务。在家庭方面，他则表示："我盼望早日见到我的孩子结婚生子，让我和我妻子当上爷爷、奶奶。"

查克始终热爱生活，并坚持追求自己重视的目标。他宣称："我喜欢富有挑战、充满意义、目的明确的生活，这种生活才是真正的生活。我希望继续过这样的生活。"查克很少生病；每当一天结束时，他尽管感到疲倦，但心里却很充实。

适应力的反面--不堪一击在我们的研究对象中，像查克这样的人属于少数。足有三分之二的职员被不断累积的压力打垮，工作表现和健康状况都出现了滑坡。

即使在公司尚未解除管制的时候，缺乏适应力的员工也显得较为脆弱，不够坚韧。他们千方百计逃避工作中的压力，但求置身事外。他们会说："变化怎么可能带来好处呢？"在他们眼中，充满压力的变化只会造成痛苦。他们还会说："大多数事情都不是你能控制的。"他们认为挣扎是徒劳无益的。

这些脆弱的职员缺乏必需的勇气、动力和策略，因此无法把充满压力的变化转变为自己的优势，更无法在这一过程中获得成长。他们往往刻意贬低变化的重要性或拒绝承认变化的存在，企图通过这种方法坐等事态平息。这些职员会故意忙于无关紧要的琐事，或是休年假、请病假，以求逃避工作责任，远离充满压力的变化。

有些脆弱的职员夸大了高压变化给他们造成的影响。较为被动的人会把自己当成受害者，一味怨天尤人，让其他人不得安宁。较为主动的人则会把工作中的问题归咎于同事、上司或者老板，通过强调他人的缺点提高自信心；他们会试图贬低别人的头脑与能力，仿佛只有

他才是救世主。比起以平等的态度向他人伸出援手，他们认为这样做更简单。

你大概已经猜到，当整个公司为了解除管制、重新改组而努力时，缺乏适应力的员工很难跟得上。压力导致他们不但在工作上表现不佳，而且在健康方面也常常出现问题，从而影响了工作的稳定性。当公司决定裁员时，最容易遭到解雇的就是这些缺乏坚韧性的员工。

## 第二章 深入探究压力与适应力 (7)

一位缺乏适应力的经理--安迪•B我们调查过许多位经理，其中安迪的坚韧性明显偏低。安迪年约43岁，十分注重衣着；在数次面谈过程中，他总是像个木头人似的坐得笔挺，精神保持高度紧张，随时准备回答我们提出的问题。由于他态度礼貌、举止得体，又急于取悦别人，所以比实际年龄显得年轻。

作为一名固话服务直线经理（Line Manager），安迪负责把上级的指示转化为具体工作任务，然后再传达给下级。在他看来，这份工作按部就班，毫无意外可言。“命令系统环环相扣，我只不过是其中一环，”他说，“每一天我都知道自己要做什么、怎样去做。”他担心的是，解除管制之后员工会变得难以管制。

当解除管制落实之后，各种各样的变化打乱了原有的工作程序与工作计划，整个公司都仿佛在黑暗中摸索。此时，安迪的担忧变成了恐惧。越来越重的责任对他的创造力提出了更高的要求，然而他的工作效率却越来越低，有时甚至陷入不知所措的状态。安迪极度怀念昔日的美好时光，那时公司的目标与计划都很明确；如今，能否保住工作却成了他心头的一块巨石。他对自己的工作表现十分担忧，唯有希望上司仍然信任他的能力。

为了减少失业的危险，安迪一心扑在了工作上。他有时巴不得早早退休，特别是想到退休后他的家庭生活就能恢复正常，这种愿望就更加强烈。在家里，他张口闭口都是工作。虽然妻子百般安慰他、劝说他，但他仍然时时刻刻感到焦虑。他指责妻子对他的需求不够体贴，尽管他也承认她已经尽了力；当他无法自控的时候，就会对她恶语相向，同时又为此感到十分愧疚。“我真不想伤害她。”他这样说。

## 第二章 深入探究压力与适应力 (8)

作为父亲的责任也令安迪无法承受。“虽然我的孩子目前状态不错，但仍然需要我的帮助与指引。”他说。如今，在承受着巨大压力的情况下，他不由得担心自己无法做一个合格的父亲。

当我们问安迪对未来做何打算时，他无言以对。他一想到以后便心烦意乱，但如果一定要他做出回答，他希望自己不再显得既脆弱又缺乏控制力。他希望工作更加稳定、更加容易预测，这样他才能证明自己的价值。

工作中的问题影响到了安迪的自信心，他的健康状况也因此恶化。在健康状况调查表中，安迪反映自己易怒、失眠、心悸，经常食欲不振。根据IBT的医疗保健部门所提供的定期体检数据，安迪的心律和血压都有所上升，解除管制之后他的胃部甚至出现了一处溃疡。

小结在这里，你看到了两个截然相反的例子：一个在工作中表现出了高度的适应力，另一个则缺乏适应力。在IBT的巨变中，查克•W不仅没被淘汰，还获得了进步，这应当归功于他强大的坚韧性--全心投入、掌控局面、不畏挑战这三大态度，以及高超的应对技能。他为这本书中介绍的品质树立了一个优秀的榜样。

另一方面，安迪•B原本就缺乏适应力，在充满压力的变化面前，他的应对技能也消失得无影无踪。

继IBT的项目之后，我们在这几年间又取得了许多新的进展，其中最重要的便是进一步了解了坚韧性如何让人们保持正常的工作表现、健康状况、精神面貌与行为举止。当初，我们对坚韧性在职场中的重要性只不过略知一二，而远远没有想到它具有更加广泛的意义与应用价值。

## 第三章 坚韧性如何提升适应力？ (1)

我们已经看到，适应力不但能够帮助我们克服高压环境的影响、保全自己，而且能让我们不断进步。但是，总有一部分人在这方面表现得较为优秀，而另一部分人则不然；因此，我们需要寻找提高适应力的方法。我们在IBT进行的第一个研究项目耗时12年，结果表明：某些特定的态度与技能有助于提高适应力，而坚韧性正是它们共同的核心。坚韧性能帮助人们在高压环境中进行正面思考、采取积极行动，从而保持正常的工作表现和健康水平。

警惕压力逐渐累积压力分为两种。一种压力来自于习以为常的程序或环境突然被打乱，例如：你的老板忽然告诉你部门经费削减了，所以你必须改变工作方式，甚至可能失去这份工作。这种突发性压力虽然会打乱你的生活，但不会持续很长时间，其程度强弱也比较明显。或许有人打电话叫你去学校接生病的小孩；或许因为另一位职员休假了，你不得不加班工作，顶替他的职务；又或许公司由于经济压力，要求你放弃年终奖金……诸如此类的突发事件在日常生活中比比皆是，无论事件大小都要求我们做出反应，因此必然会暂时打乱我们的工作。

如果你在现实中所得到的与你的理想长期不符合，则会造成另一种压力。你可能感到自己的工作沉闷老套，不能让你充分发挥创造力，所以你虽然靠它维持生计，却无法得到满足。这种持续性压力会像脓肿一样逐渐恶化，当高压变化出现时，甚至会大大加强。

无论是突发性压力还是持续性压力，都会对你的工作表现、健康状况、精神面貌和行为举止造成影响，影响的大小则由压力的程度决定。你承受的持续性压力越小，应付突发性压力的能力就越强，反之亦然。假如你认为自己的工作或所得的报酬相当符合你的理想，那么你就能较为顺利地驾驭突发性的高压变化。反之，假如你对自己的工作或报酬很不满意，那么任何突发事件都可能会打得你措手不及。

所以，生活中的突发性压力与持续性压力加在一起，就构成了你的总压力水平。你承受的总压力越大，在生理上、心理上和行为举止上遭受的影响也就越大。

现代社会中的“或战或逃”

## 第三章 坚韧性如何提升适应力？ (2)

你的大脑通常认为高压环境就意味着危险，并要求你进行自我保护。在这一过程中，大脑会调动身体对危险的来源发起攻击或是掉头逃跑，这种“或战或逃”的反应模式人人都很熟悉。在压力面前，生理反应会促使我们的身体和头脑变得更加敏锐。我们的血管中会涌入大量的肾上腺素，体内储存的脂肪会转变为糖分提供能量，从而提高身体和大脑的反应速度；而消化机能和免疫机能则会下降，因为在危险面前，我们根本无暇顾及消化食物、抵抗感染这种细枝末节。

在人类的早期历史中，“或战或逃”的反应模式是恰当的。当时人类尚未开化，我们面临的压力首先来自于生存竞争。例如，假如我们要与其他人类或动物争夺食物或居所，而对方又在体力上胜过我们，那么我们要么与其搏斗，要么逃之夭夭；如果侥幸获胜或是成功逃脱，我们的身体就会逐渐脱离亢奋状态，我们也会继续从事正常活动，直到遇见下一个对手。

随着社会形式逐渐进化，“或战或逃”的反应模式不再适用。首先，吃人的野兽已经不再构成威胁；其次，社会价值观、道德标准与法律既不允许我们一味蛮干，也不允许我们逃之夭夭。今天，我们所承受的突发性与持续性压力主要来自于社会中的变化和矛盾，特别是在工作及私人方面；这些变化与矛盾会打乱现状，并对我们的心理状态和社会关系产生影响。尽管降职、车祸这类事件所造成的压力显然是负面的，但某些突发性压力可能同时具有正面与负面影响，例如公司重组、升迁、生子等等。持续性压力通常来自于得不到满足的欲望，例如无法亲近某人、工作缺乏创造性等。面对此类压力，如果我们一味蛮干或是逃之夭夭，别人就会认为我们不理智、不负责、软弱无能、效率低下，还会提出其他诸如此类的指责；所以，我们要改变应对高压环境的方式，在危急关头挺身而出，勇敢地承担起自己的责任。

尽管我们生活在现代，我们的大脑仍然把突发性与持续性压力视为一种威胁，即使没有生命危险也不例外。如果我们经过努力仍然无法解决压力，我们的身体就会保持亢奋状态，持续时间长了，就会影响我们的工作表现、精神面貌、行为举止和健康状况。为了强调长期处于“或战或逃”状态给身心带来的全面危害，我们将其称之为过度劳损。

## 第三章 坚韧性如何提升适应力？ (3)

缓解过度劳损如果不小心提防，得不到解决的高压环境就可能使你在生理、心理与行为方面出现各种症状。生理劳损包括肌肉紧张、背痛、疲倦、焦虑、胃肠不适、感冒以及其他生理异常现象。心理劳损包括易怒、急躁、健忘、精神难以集中、伤感、悲观、抑郁以及其他心理异常现象。而行为劳损则包括睡眠困难、脾气暴躁、疏远他人、表现失常、举止不当以及其他行为异常现象。以上种种劳损症状如果长期持续，就可能发展成严重的健康问题，例如心脏病、中风、癌症、糖尿病等。

高强度、长时间的过度劳损还容易使你的工作表现一落千丈。在过劳状态下，你可能无法合格、按时地完成工作任务，难以承担起自己的责任，更无法支持他人。你可能丢掉升职的机会，甚至丢掉工作，尽管这并不是你的本意。

在家里，或许你会疏远自己的亲人，宁可独处也不愿和他们在一起。由于满脑子都是自己的问题，你或许不再关心家人，和他们的交流也越来越少。如果这些问题得不到解决，你的家庭就有可能出现裂痕，甚至以离婚告终。

直面压力幸运的是，我们能阻止上述惨剧的发生。为了在高速发展的时代保持出色的工作表现、健康状况、精神面貌和行为举止，你必须采取比蛮干或逃跑更加先进、更加适应社会的方式来处理问题。坚韧性就能帮助你做到这一点。

具体说来，全心投入、掌控局面、不畏挑战这三大适应性态度会给你带来必不可少的勇气与动力，帮助你找出既高明又积极的方式，减少周围环境造成的压力；有了这些决定性的态度，你面对压力时就能克制缺乏社会责任感的本能反应，改而采取积极的思考与行动。

勇气与动力不但能帮助你培养解决问题而不是回避问题的应对技能，还能锻炼你与他人互相帮助、互相鼓励的交际能力。有了这些以

坚韧性为核心的关键技能，你就能采取正确行动，在与他人互相帮助的同时把高压环境转变为大好机会，从而最终适应高压变化。

坚韧性强的IBT员工都表现出了高度的适应力。在IBT的大规模结构重组中，缺乏适应力的员工屈服于公司的变化，而坚韧性强的员工却不但保全了自己，而且获得了进步。其实许多人都拥有一定的应对技能与社交技能，只是有些人善于运用，有些人则不善于运用。即使你确实缺乏以适应力应对生活中的问题所必备的态度与技能，你也可以通过学习加以掌握。

## 第三章 坚韧性如何提升适应力？ (4)

其他坚韧性研究在IBT进行的研究项目使我们得出了这样的结论：要想在充满压力的变化中百折不挠，你必须拥有坚韧性。自从那时起，坚韧性这一概念在研究领域与职业领域中同时掀起了一阵热潮。至今为止，全球已有超过600项关于坚韧性的研究，这些研究通过问卷形式评定研究对象是否具有全心投入、掌控局面、不畏挑战的态度，又是否能够在解决问题的同时与他人相互帮助、相互鼓励，从而应对压力。在第五章、第七章和第九章中，你会找到根据上述评定标准制定的问题，并通过回答这些问题对自己的坚韧性水平做出评估。直到现在，仍有许多机构在研究坚韧性，其研究结果都与IBT项目相吻合，进一步证实了坚韧性在提高适应力方面的重要作用。这些项目研究了高压变化在不同的环境中对人们造成的影响，研究对象的年龄、收入、教育水平、性别、种族、肤色与职业特征千差万别，而压力的来源则不仅包括通常的公司结构重组，还包括出国工作或移民定居带来的文化冲击、体育比赛带来的压力、离家上大学带来的惶惑不安、看护垂危病人带来的悲痛、离婚或分家过程中的痛苦，甚至包括生死关头的紧迫感。

所有的研究项目在大体上得出了一个共同结论，即在不断变化的高压环境下，坚韧性能够提高人们工作表现、行为举止、领导能力、精神面貌及健康状况的水平。以下研究结果进一步强调了这一结论，具有可靠价值。

■ 面临同样的高压环境，具有适应性态度（3C）的人所感到的威胁相对较小。

■ 适应力较强的人会用富有创意的方式完成任务，而不是拘泥于老一套。

■ 用富有创造性的方式直面高压环境能够减少生理、心理、行为方面的劳损。

■ 坚韧性是适应性态度、应对技能、支持-提高交际模式与相应行为的结合体。

适应力在各种日常活动中的广泛应用已经得到了充分研究。接下来，我们会通过较为具体的细节，使你对我们在研究中的发现及其重要意义有所了解。

生死关头的压力有几项研究选取即将出国执行战斗任务（如海湾战争）或维和任务（如波黑战争）的美国军方人员作为研究对象，测试了他们的坚韧性水平。这两种任务都具有生命危险，即使在维和过程中，美军也会遭遇敌军的射击、轰炸及其他破坏活动；此外，他们还要远离故乡与亲人，在凶险莫测的陌生环境中随时迎接任何挑战。这一切都会打乱他们的正常生活。

这批部队回到美国之后，研究人员再次测试了他们在生理及心理方面是否存在与适应力不一致的崩溃迹象，并根据档案考察了他们在服役中的健康状况和工作表现。结果显示，少数军人在出国执行任务之前就在问卷调查中表现出了高水平的坚韧度，他们经历了战场上的生死压力之后，较少出现创伤后精神障碍或其他抑郁情绪。这一发现再次证实，坚韧性能够赋予我们勇气，帮助我们应对高压环境、解决相应问题，做一个富有适应力的人。

## 第三章 坚韧性如何提升适应力？ (5)

生理与心理健康除了上文提及的研究之外，还有无数研究项目证明：在不涉及生命危险的高压条件下，坚韧性能够保护人们的生理与心理健康。这些项目的研究对象涵盖各个年龄层、性别、群体、环境及文化背景，研究手段则以调查问卷为主，测试了研究对象的坚韧性水平、生理/心理症状及所处环境的压力大小。

多项研究的结果相当一致。环境压力越大，研究对象所表现出的生理/心理症状越明显。然而，坚韧性能够缓解这种适应力不足的情况；你的坚韧性水平越高，身处高压环境时就越不容易出现生理或心理方面的病症。

有几项研究更对坚韧性如何发挥保护作用进行了探索。研究人员以研究对象的血压、心律及压力催发的激素（例如可的松）水平作为标准，测量他们在高压环境下心理反应的强烈程度。结果显示，坚韧性水平越高，面对高压环境时反应就越平和；而强烈的心理反应则是健康状况急剧恶化的诱因之一。所以，我们更应该以高水平的坚韧性面对日常生活中的危机，从而逐步提高适应力。

竞争激烈的体育运动在另一个项目中，研究人员测试了一组女子游泳运动员的坚韧性态度以及她们应对压力、团结合作的水平。随后，这些运动员为了在参加2000年奥运会的美国花样游泳代表队中夺得一席之地，彼此之间展开了激烈的竞争。因为测试结果不公开，所以在选拔赛开始之前运动员并不知道自己的坚韧性水平，连她们的教练也对此一无所知。结果，坚韧性水平最高的十名女选手组成了代表队的最终阵容。在奥运会比赛中，该队与另一个国家的代表队打成了平手，于是进入加时赛一决胜负；最后，对方代表队获得了胜利。有意思的是，有两名美国选手在关键性的加时赛中出了差错，而这两人的坚韧性水平恰恰是全队最低的。这些结果都说明，坚韧性能够帮助

参赛队员适应比赛的压力，在需要高度协调、默契配合才能获胜的情况下更是如此。

另一项研究的结果虽然没有这么富有代表性，但也得出了类似的结论。在加利福尼亚南部高中男子篮球队参加秋季比赛之前，研究人员采用问卷形式测试了队员的坚韧性水平；赛后，他们又通过球队教练收集了这些队员赛季表现情况的数据。研究人员从数据中统计出七项表现水平的指标，包括个人得分、助攻、篮板、罚球、罚下次数、获胜比赛上场总时长等。七项指标中有六项都与赛前的坚韧性水平相吻合，只有罚球数例外。我们想一想就会发现，在各项表现指标中，唯有罚球时队员是处于相对平静状态（当然，在关系胜败的最后一分钟内罚球的情况除外）：哨声响起，你走向罚球线，在毫无阻拦的情况下投篮--对于一名高校代表队的队员来说，这个动作早已练得滚瓜烂熟了。然而，队员在完成其他各项指标时均处在混乱多变的环境中，在这种情况下，坚韧性水平高的人必然表现出色。这项研究同样表明，坚韧性能够帮助你适应压力十足的激烈竞争。

## 第三章 坚韧性如何提升适应力？ (6)

领导才能研究人员在西点军校进行了一项调查，试图找出具备哪些品质的军校学员才能够成为精明强干的领袖。校方一向鼓励学员在校内学习和校外活动两方面都要争当领袖，并通过多种方式评价学员的领导才能，尤其注意某些心理品质及社交方式，因为这些因素关系到一个学员能否最终发展出领导才能。一批新生入校之后不久，研究人员就在这些特定方面对他们进行了测试，而坚韧性正是测试项目之一。学员在校期间，研究人员又多次测试了他们的领导能力水平。

事实证明，在学员接受培训的四年之中，坚韧性成了预测其领导能力的最准确的指标，而领导能力的具体表现包括：成为同学的楷模、帮助同学充分表现他们的长处、在社区服务中一马当先等等。其他同类研究也得出了类似的结果，证明坚韧性与领导能力密切相关。这一结论早在我们意料之中，因为勇气、动力与解决问题、组合团队的能力正是构成领导能力的关键品质。

大学生在校表现有几项研究通过调查大学生在校期间的表现，确定了坚韧性对大学生在短期内的表现和日后的发展都具有巨大的影响。研究人员在学生入校之前通过问卷形式测试了他们的坚韧性水平，事实证明，这项指标比SAT（学术能力测试）成绩或高中毕业排名更能预测学生的后劲。这个结果很有意思，因为SAT成绩与高中毕业排名目前是各大学审核学生申请的主要标准。

另一项研究则显示了高中毕业生在进入大学前的暑假期间如何应对即将入学带来的压力。研究人员在新生适应周期间通过问卷形式测量了这些学生的坚韧性水平，并对他们进行了尿检，以探测他们在近期内是否服用了酒精或毒品。结果显示，坚韧性较强的人往往不会试图用酒精和毒品来对付高压环境。

高压工作环境在几项关于高压工作环境的研究中，研究人员测试了护士的压力水平及坚韧性水平。这些护士有的在医院手术室协助医

生进行手术，有的在收容所等机构看护临终的病人；在这种环境下，坚韧性水平高的护士较少请病假，也较少出现抑郁、焦虑及过度劳累的情况。

与此类似，消防队员的坚韧性水平越高，所感到的压力越小，而且越会感到自己的工作充实而富有意义。

## 第三章 坚韧性如何提升适应力？ (7)

在另一个历时两年的项目中，研究对象则是一批在中国执行培训任务的美国电脑专家。专家们出国之前，研究人员通过问卷形式测试了他们的坚韧性水平。任务开始之后的六个月中，整个培训团队都遭受了严重的文化冲击，工作表现和健康状况均因此下降，许多人产生了注意力难以集中、记忆力减退、孤僻、焦虑、抑郁等等症状。然而，在接下来的一年半期间，坚韧性水平较高的人逐渐适应了环境，工作表现和健康状况都恢复到了出国之前的水平，甚至有所提高。与此相反，坚韧性水平较低的人很难甚至完全无法恢复原先的状态。少数电脑专家由于表现不佳而被公司送回国内，他们的坚韧性水平是团队中最低的。

坚韧性还能在商业领域提升职员的工作表现。商业领域通常压力较大，因为要想成功，你不但要研发商品、扩大市场，还要提供客户服务。在一项具体研究中，研究人员根据一批顾问的商业效率评测了他们的坚韧性水平。这些顾问的任务是发展客户并为客户提供咨询服务，他们的收费小时数（即向顾客提供服务的小时数）高低反映了其工作表现的优劣。研究结果清楚地显示，顾问的坚韧性水平越高，他们在两年之内的收费小时数也就越高。

小结适应力来自何处？大量研究证实：在瞬息万变的高压环境中，坚韧性对工作表现和健康状况具有重要的意义。我们从这一科学事实中获益良多，并已将我们的收获付诸应用，为愿意在工作表现、健康水平、精神面貌和行为举止方面表现出适应力的个人或企业提供了帮助。在这一过程中，我们完善了用于测试坚韧性的问卷，并在此基础上推出了一系列问题，它们将在第五章、第七章、第九章中帮助你评估自己的坚韧性水平。今天，许多公司、学校、军方机构及安全机构都用我们的坚韧性测试筛选富有适应力的申请人，或是鉴定在职员工的优劣。测试之后，我们通常会向他们传授培养坚韧性的步骤，

从而帮助他们在上述环境中提高适应力；现在，我们准备把同样的原则传授给你，让你学会如何轻松驾驭工作。

## 第四章 适应力可以培养 (1)

适应力强的人对一切应对自如，人们可能想当然地认为他们生来如此。当然，有些年轻人的确较早表现出适应性较强的迹象。可以对比一下周围的两种人：一种是渴望学习一切，热衷于一切的年轻人；另一种是对生活投入热情较少的人。但是，即使我们得知，坚韧性较强的成年人通常拥有积极向上前途光明的童年时光，这也并不意味着我们可以断定适应力是由遗传基因决定的。因为，无论如何，还是有一部分人是在后天的发展中才培养起了坚韧的性格。如此讲来，适应力究竟来自何方?

早年的经历有助于培养适应力我们早期的IBT调查为坚韧性起源的探究提供了线索。几年前，黛比分析研究IBT工作面试的数据资料，认为第一组雇员适应力程度不同是由不同的早年环境引起的。但那次研究，研究人员忽略了与他们交流的职员的坚韧性水平。

■ 早期压力。有趣的是，接受测试的职员中，很多坚韧性水平较高的人早年生活较为艰难。造成他们压力的因素包括自身或者家庭成员严重疾病、单亲家庭情况、离婚、财政困难、失业、家庭成员酗酒或者其他不良嗜好、工作环境急剧频繁的变化等。对比坚韧性水平较低职员的经历，这些早年经历带来的压力较大。

■ 目标意识。坚韧性水平高的人另一个重要特点是，很多人都回忆到他们的父母曾以某种重要方式促使他们独立。他们表现出的才智、技能、成熟的心态或者其他独特的性格特征引起父母的注意，促使他们家庭角色发生改变。父母就会以不同方式尽力支持此类年轻人能力的发展和培养，或提供鼓励促使他们才智的表现，或赋予家庭重任，或两种方式并用。因此，此类孩子无论在学校、社会还是工作中，都培养起明确的目标意识。对比那些独立性较差的年轻人，此类孩子能够以更加坚韧，更加负责的态度，把握自身成长和改进的机遇，创造性地把握机遇，准确定位自我，全面展示自我。

■ 培养自信。在学校中，教师和其他成年人观察年轻学生的言行并予以指导。这会促进他们自信心的培养。这些年轻学生对周围环境的开放程度以及投入热情都会引起师长的关注。在任何活动中，适应力较强的职员始终认为，学习是充满乐趣的积累性活动。他们进一步期望自己的努力能够获得良好的结果。同时，他们十分珍惜自己在家庭和学校中的核心角色。当这些坚韧性较强的年轻人遭遇生活的挫折或者人生的迂回时，他们能够有效利用别人的帮助，听取鼓励。

## 第四章 适应力可以培养 (2)

IBT中适应力较强的职员从他们早年的经历中学到了什么？他们学到：全身心投入生活对自己意义重大（全心投入的态度），他们可以积极改变发生的一切（掌控局面的态度），他们可以抓住发生的变化作为机遇，促进自身的发展和成长（不畏挑战的态度）。他们坚韧的态度促使他们轻松驾驭生活，并能够积累资源，有效应对各种生活境遇。

决定适应力的早年经历对比来看，适应力较差的职员所回忆的童年也是不同的。

■ 来自家庭极少的鼓励。有些职员回忆到父母曾经严格灌输规则、价值观、家庭规矩等。他们记得，他们的父母很少让自己感到过很有能力或者拥有才智。而且，即使有此类情况，也不十分持久。多数导致的结果是长期的压力而不是自我肯定。很多此组的职员只能模糊回忆起次数不多的有意义的家庭成员之间的交流。即使有，很多也只是关于决定家庭情况的外界因素。由于不同的原因，这些年轻人在年幼时期从父母身上得到了极为有限的鼓励、帮助和支持。他们还提到，如此不久之后，他们就开始对父母藏匿感情，隐瞒挫折，回避问题。

■ 缺乏目的意识。适应力较差的职员不能有效利用学校和社会活动作为充实人生的基石。定义不明确的能力和目标决定了他们掌控全局的能力较弱。

■ 缺乏投入热情。孩童时代，这组人群同样回避教师。他们在学校中虚度时光，碌碌无为，投入极少的热情，安于现状，不思改进。尽管他们之中也有很多学习方面的佼佼者，但是仍然会感到社会价值未能充分实现。在家庭生活或者学校中，此类职员比适应力较强的同事较多表现出难过和压抑。

正如你所看到的，IBT中适应力较差的职员不具备坚韧的态度和技能。年幼时期，他们较早学会逃避生活中的问题（自我隔离而不是全心投入），拒绝改变紧张变化的局面中可控制的方面（束手无策而不是掌控局面），惧怕打破平稳环境的变化（感到胁迫而不是不畏挑战）。此类自我击败的生活态度使他们不能够在压力下有效应对局面，自如与他人交流。

适应力在童年时代就可以培养吗?

遗传基因多方面影响我们的行为表现和生理健康。但是，适应力仍然可以在童年时代开始培养。有很多事例证明了先天劣势、天性较为脆弱的人们反而能够克服自身局限，甚至以令人震惊的方式获得成功。相对而言，也有同样很多事例证明了貌似先天坚强的人事实上坚韧性极为脆弱。

## 第四章 适应力可以培养 (3)

我们IBT的早期工作面试历史记录显示，早年的经历可能对适应力的形成产生决定性影响。孩童时代承压态度以及承受技能的发展因环境影响和父母教育沟通的不同而变化。培养童年时代坚韧性的关键是什么？充满变化的环境为儿童提供机遇，使其在应对变化的过程中发现生活的目标和方向，明确人生的价值和意义，随之加强适应力，培养适应性技能。IBT中适应力较强的职员早年的损失、生活的挫折、家长的支持教育和指导，都为他们提供了大量机遇，使他们学会如何将变化转化为优势，并有效利用这些支持以达到自己的目标。

成年后可以培养适应力吗?

只要你能够充分利用生活经历，使自己在心理和社交方面快速成长，就能够培养起成年人所需的适应力。切忌陷入如下的观点，认为一旦步入成年，自己已然不是以往的自己，任何事情都无法改变。以下关于坚韧性研究调查的详细分析表明，无论青少年还是成年人都可以培养适应力。

锻炼形成坚韧性我们在IBT开始了对成年人坚韧性的培养。IBT的决策人员找到我们，他们知道我们是认真果断的研究人员，但是仍然质疑我们能否帮助他们的员工提高适应力。当时，公司为在新兴的信息传输产业中保持竞争优势，陷入了缩减规模、结构重组的混乱之中。如此的骤变给员工带来翻天覆地的影响。他们必须以坚韧的坚韧性面对一切。

本次研究首次实际操作时，我们对我们所发现的适应力较强的人从以下两方面同时进行调查：基于他们原始坚韧性的坚韧性培训计划和他们所描述的个人与家长之间的亲子关系。具体来讲，我们分别利用技巧理论和具体联系来锻炼接收培训的职员，使他们变压力为优势（而不是逃避或者敌视困境），有效应对紧张环境，促使他们与他人相互帮助鼓励（而不是加深彼此之间的矛盾）。同时，我们利用这些

努力后的进步来加强接受训练的职员对全心投入、掌控局面和不畏挑战三种态度的重视程度。另外，培训人员尽力给予这些职员支持鼓励，多方面引导他们学习技巧理论，进行实践，而这些技巧和实践还是本次研究抽样中适应力较强的职员从他们父母那里学习而得的。正如接下来所讲的这次培训在促进接受训练的职员坚韧性水平、社交能力和态度的显著效果。

## 第四章 适应力可以培养 (4)

正是这些培训过程引出了第六章、第八章、第十章节中所陈述的实际演练。IBT接受调查的职员从本次调查中大为受益。我们坚韧性培训计划自始至终强调的是以转化的形式灵活应对和获得提供支持的社会沟通，并强调利用这些来强化全心投入、掌控局面和不畏挑战的态度。

■ 以转化的形式应对。通过心理调节和具体行动，你可以转化对压力巨大的环境的悲观理解，变压力为优势。在心理层面，紧张的环境可以从多个角度理解对待，所以可以较易应对。比如从时间角度，你会发现压力的期限只是本周，下周就可以柳暗花明，一切正常。还可以从加深对问题的理解角度对待问题，如此一来就可以找到解决方案。比如在对待与上司之间的矛盾时，尽管存在客观因素，仍然要清醒认识到存在可以解决的误解。在行动层面上，要以心理层面的全新角度面对，制定计划，明确解决措施的决定性过程并付诸行动。采取这些解决措施后得到的效果进一步加深了全心投入、掌控局面和不畏挑战的承压态度。此过程正能够培养职员应对压力时较强的适应力。

■ 提供支持的社会沟通。本次坚韧性培训计划始终强调的另一方面是获取提供支持的社会沟通，以更佳地处理问题。比如，认真着意于他人之间的矛盾冲突，并尽力解决问题，用相互帮助鼓励代替钩心斗角。这样一来，你就学会了交流沟通、听取意见的行为艺术，从而带来提供支持的深度沟通，社会关系的改进。开始阶段，无论对方如何回应，接受培训的职员通常需要单方面表示友好，才能达到改善关系的效果。培训过程能够使你明确，如果自己有益于同事，别人很难冷眼相待。如此一来，就可以促使你加深对此方式的理解并逐渐接受。

接受培训的职员在现实生活环境中不断练习上述应用技巧，通过如此努力后所得的回报，加深他们对坚韧的承压态度的重视。他们逐

渐掌握知识技巧，能够将潜在的巨大压力转变为利于自身发展的优势。培训计划结束后，他们就逐渐拥有了充足的勇气、动力和策略，能够以较高的适应力应对高压的环境。

■ 评估结果。目前为止，大量关于在岗职员和在校大学生的研究调查都显示出了此类培训的显著成果。这些调查普遍以调查问卷的形式评测参加者参加培训之前与之后的坚韧性水平。同时，我们以相似的方式评测他们培训前后的工作和学习表现。为了见证我们培训计划的相关成效，我们进一步对接受过特殊培训的人与没接受过任何培训的人进行比较。

## 第四章 适应力可以培养 (5)

在IBT，我们对接受坚韧性培训的职员与仍在等待培训队列中的职员进行比较。对比尚未接受培训的职员，完成培训的职员坚韧性较强，工作表现较佳，对工作的满意程度较高，自我实现意识较强。他们压抑焦虑、忧郁沮丧的情绪明显较轻，血压也相对较低，同时，他们的工作表现也得到上司较高的评价。整个为期六个月的培训过程中，两组之间的区别始终保持得如此明显。

还有其他一些关于对经历人生骤变的成年人坚韧性培训的调查研究。相对接受传统应对压力方式训练的人，这些接受特殊的坚韧性培训的成年人收获更大，不同的结果之前已经表述过。其他一些类似的培训计划的研究再次强调了坚韧性培训的重要性和有效性。

我们在工作单位进行坚韧性培训时，通常培训结束后一月安排一次总结大会。这次会议可以给培训者提供重聚的机会，让他们相互交流培训后的经历，并且完成一份关于培训对他们影响效果的问卷调查。在接受培训的不同几组人群中，90%的在职成年人认为这次培训十分有价值，93%的人认为他们应对压力较大的环境的能力得到了提升。

目前为止，还有一些关于大学生坚韧性培训的调查研究。其中，适应力培训是作为正规学分的课程提供给需要或者希望提高适应性的学生。这些课程的培训方式跟对在职的成年人所采取的方式相似。通过课程的学生不仅在有关坚韧性的调查问卷得分较高，在学校的两年间学业成绩也得到了提高。

综上所述，此类关于坚韧性培训效果的调查结果表明，这项培训产生了大量长期的有益效果。

■ 接受培训的人想象力和创造性得到锻炼，能够很好处理自我需求和公司及同事需求之间的冲突。他们不再以惊慌失措、愤愤不平或者自我隔离的态度应对困境。

## 第四章 适应力可以培养 (6)

■ 在面对所有发生的变化时，他们自信心增强，不再不堪一击或者自我否认。

■ 他们每天都能够保持精力十足，热情高涨，较少有头昏脑胀、消化不良等不适和疼痛，而且起床也变得不再那么困难。

■ 他们能够更多投入身边的事情，并且相信自己可以有所作为。他们不再认为自己是被掌权者利用的牺牲品。

■ 他们能够展望到自己的更好的未来，而不再以为只有别人才能够得到想要的生活。

■ 他们不再对面临的问题延迟处理或者直接回避，也不再以过量进食或酗酒的方式排解压力。

■ 由于不再感到被彻底击垮，对一切无能为力，他们也就不再投机取巧，无视规则。

■ 他们更加有韧性，对周围的一切以更加开放的态度接受。他们更宽容地接受各种可能性，并且积极思考如何能够改善生活，因此很少墨守成规，对工作固执己见。

小结培养人们的适应力是我们毕生的使命。我们热爱帮助人们提高坚韧性，进而改进工作学习表现，改善健康状况，增强自信，完善各项行为。从对青少年和成年人的调查研究中可以明显看出坚韧性并不只是遗传基因决定的，是可以锻炼培养的。本章中，我们粗略讲述了培训计划的内容。接下来的章节中，我们将会具体描述训练方法，使你能够灵活应对变化，轻松驾驭工作。

## 第五章 在逆境中奋发 (1)

你的态度是否正确?

“当一扇幸福之门关闭时，另一扇会打开；但不幸的是，我们往往在紧闭的门前驻足太久，而错过了那扇向我们敞开的大门。”

-海伦•凯勒现在，我们都能够想象这样一个工作环境，在那里，正发生着颠覆性的变化。或许你当前就在这样的环境下工作。当公司为减轻财政预算负担或满足市场需求结构重组时，当工作领域出现公司裁员、企业兼并、新人接班等现象时，职员往往会感到突然失去了一切依靠和期望。工作的变化会占据他们全部的精力，形成长久的困扰，致使他们没有其他的时间和精力去建立有益的工作关系。在迅速变化的工作环境中，管理者会越来越遥不可及，即使偶得空闲，他们也并不会对职员的行为做出真正公正有效的处理。职员会突然对他们原本熟悉的公司和同事感到陌生。当今工作环境变幻莫测，个人发展机遇越来越少，人们很难对自己的工作和能力充满信心。因而如今，由解雇、调任、新换的主管、变换的职业路径等可能性因素引发的强烈的工作不安全感，成为了出现最频繁的职员忧虑事项。

人们都在奋力拼搏以求熟悉环境，预测环境的变化。然而，不同的人应对变化的恐惧的方式却截然不同。由高压的变化引发的恐惧是很难消除的，但毕竟人们可以学会控制，学会做好自己该做的事情。

这就需要以汇集自己的竞争优势资源的正确态度，积极应对生活的变化，这样才能够抓住既令人满意又引发自身兴趣的创造性机遇。以下三种态度将指引你拥有应对变化的适应力。

对“3C”的深入探讨IBT的一项研究结果表明，坚韧的态度-全心投入（commitment）、掌控局面（control）和不畏挑战（challenge）-能提供勇气和动力，促使我们变压力为优势。这三种态度是形成适应力的关键，要学会并且掌握这三种态度。下面，我们来进行深入的研究。

全心投入“生活会对不用心投入的人索取代价的。这个代价就是人们会遗失人类的价值和品质，而这些珍贵的东西是以责任、正直、忠诚和合作的态度全心投入工作和生活时自然产生的。”

-塔汤•杜固全身心投入的态度能促使你全力以赴地对待工作任务和生活。人们都深知工作、家庭和对生活的各种追求的重要性。只有在跟周围人的相处和参与身边事情的过程中，才能感到生活的意义，获得对生活的满足感。无论环境如何紧张，要始终尽最大的能力投入这些事情并坚持不懈。

## 第五章 在逆境中奋发 (2)

对于一项活动的奉献和投入源于个人的信仰，会对人们应对高压的变化的方式产生关键性的影响。如果你认为周围的人和参与的活动对你自我满足的实现和生活意义的获得有很重要的意义，而且这些事情值得你热情地追求，那么，无论是在意愿上还是行动上，你都会更易于奉献和投入其中。

这种态度同样适用于对待生活境况和周围环境。全心投入的态度决定了人们对周围事情的理解程度，是评估在此情境中产生的结果的基础。问问你自己，“我有兴趣解决这个问题吗？”如果答案是肯定的，你会更易于投入这个问题的解决。在这种情况，你投入的热情是高涨的。如果答案是否定的，你会更易于选择否认或者逃避这个问题，以最大限度地减少自己的损失。

查理和乔治对公司结构重组的不同反应充分证明了积极投入的重要性。在分散经营的理念指导下，两人所在的公司总部大规模地裁员。投入性很强的查理希望能继续参与这项工作，继续与自己的同事共事，并积极思考周围发生的事情，询问他人的感受和做法。在裁员前，他一直坚持尽最大可能地参与其中，继续保持对公司和成员的关心。不同的是，乔治却把这次裁员看做公司的另一次分裂。在消极参与的情况下，他很快断定无能的公司决策者是不会重视他的忠诚的，同样愚蠢的同事们更不会看到这一点。他把自己从公司事务中脱离出来，在工作日无所事事，袖手旁观，一味沉浸在对美好时光的追忆中。

掌控局面“缺乏意志力比缺乏才智和能力更容易导致失败。”

-弗劳尔兹•A•纽豪斯掌控局面的态度促使人们采取及时有效的措施，以改造可能引发的变故和由此产生的问题。持这种态度的人们认为，压力重重的变化对他们而言是重要而有价值的，因为这些变化可以激发他们更加投入地工作，以将其引向有利的方向。

你可能会说：“让我去寻找或者发明一些对策来解决这个问题吧。”充足的个人竞争资源会使你相对轻而易举地改变问题的结果。如果你坚信自己能够改变一场压力重重的变故的结果（也就是说你有掌控局面的态度），你就会奋力去成功地解决问题。当然了，至于你能改变的程度和改变后的方向，不同的情境，结果是不同的。

## 第五章 在逆境中奋发 (3)

努力后能改变的程度和方向取决于之前对于产生积极改变可能性的正确判断。较高的掌控局面的态度会提高这种判断的正确性，从而，为人们在面临逆境时所做出的努力提供动力和支持。同时，人们为妥善处理变化而做出的努力也会增强人们投入工作的热情。人们会尽其所能，通过不懈的努力来完成任务，以期获得满意的结果。

如果结果是背道而驰的，人们可能开始质疑自己扭转逆境的能力，最终放弃继续努力。但是，请记住，能处于有坚强后盾的融洽和谐的环境固然好，即使在缺乏支持的环境中，也要坚持尝试去做些积极的改变。

值得注意的是，在工作和生活中，有一些事情是我们不能控制的。评测一场充满压力的变故很重要的一方面就是判断什么是可能的，什么是不可能的。在一些情况下，我们只得改变自己。这时，就需要更强的灵活性和更大的努力，以使变化走向有利的方向。这种情况下，可能会发生巨大的个人改变。如果你有掌控局面的态度，就可以完全掌控方向，避开生活的变故把你和你周围的人和事推向的深渊。

从琳达和艾莉森的经历中，我们可以发现掌控局面的态度的意义。两人在一家公司共事，这家公司被另一家大型企业兼并，正处于由此引发的结构重组的混乱中。琳达再三控制自己，认真思考这次变故可能给她、她身边的人和事，以及公司本身带来的影响。她甚至还积极预测附带而来还可能发生什么另外的变化。她明确了这次变故的积极影响和负面影响，思考怎样做出有益的改变。这种态度促使她以中肯有效的方式应对处理这次变故。相反的，面对加剧的变故，艾莉森惊慌不安，束手无策。她不认为自己能够做出任何积极的改变，因而她让自己脱离这一切，来减轻痛苦。她认为该发生的总是会发生的，还不如泰然处之。而当她做不到分散自己的注意力不去想这些事

时，她日增的焦虑就演变成了暴躁和愤怒，自愿成为了从不关心她的有权势的富人的牺牲品。

## 第五章 在逆境中奋发 (4)

不畏挑战“我们最大的荣耀并不在于永不失败，而在于能从每次失败中奋起。”

-拉尔夫•沃尔多•爱默生不畏挑战的态度会让人们像对待正常的生活程序一样对待变故。这样，人们对待变故就会有一个公正的落脚点，就会更多地考虑长远有利的方面。无论是积极的还是消极的经历对于锻炼能力来说都是多多益善的。但这并不是说当给人造成巨大压力的变故来临时，你就得欢呼雀跃。然而，你应该把变故看做是一次意义重大的挑战，在每个困难中寻找机遇，而不是消极应对。

如果你有不畏挑战的态度，那么即使在巨大压力下的变故中，你还是会保持斗志，尤其会从一次次的失望中汲取经验教训，为下次更好的表现做好准备，你会一直坚信，不能把你击垮的事情只能让你更强大。变故是刺激自我发现和自我发展不可或缺的因素，提供给每个人进一步确立目标和实现更深刻人生意义的新机遇。

不畏挑战的人跟消极应对的人是截然不同的。看看伯妮斯和奥利弗的例子吧。两人同为一家出现亏损的高端技术公司的经理。伯妮斯为自己的错误决定痛悔不已，她曾参与的一些决定导致公司陷于困境。但是，她认为公司可以从这些失误中汲取教训，并坚持努力寻求能够改善当前困境的备选方案。她并没有恐慌，而是在有很多事情可以学习的信念下，尽力改进，以求做得更好。不同的是，奥利弗则把这些失误视为自己和公司不可逆转的一败涂地的预兆。面对身边发生的事情，他陷入了极大的痛苦，惊慌失措地想把这些事情对公众隐瞒起来。于是，他想尽办法来掩盖这次财政困境，不惜罗织谎言，违背规则。

态度如何影响适应力在这三种态度同时具备或者同时不具备的时候，人们会是怎样的？如果同时具备了这三种态度，人们会变得勇敢

无畏，动力十足，敢于接受并充分利用变故，无论压力如何可怕。这是形成适应力的必经之路。相反的，如果同时都不具备这三种态度，这个人就会变得胆怯，不堪一击，失去一切力量和动机，无法面对压力重重的环境。下面的事例显示了这种不同。

形成适应力的勇气和动力你可能很熟悉情景喜剧《干杯》，众多性格各异的演员倾情出演各种吸引眼球的精灵古怪的角色。我们对约翰•雷森博格的背景十分感兴趣，尤其是在他的坚韧性方面。在扮演《干杯》剧中的克里夫前，他在英国是流浪街头、饥寒交迫的失业演员。已是三十出头却仍落魄潦倒的约翰，只是零零散散地接些临时演出的工作。毫不夸张地说，约翰快算是无家可归了。直到1982年，他接到《干杯》的剧本，试演了诺姆•皮特森的角色。约翰认为自己很适合诺姆这个角色，诺姆是一个好心的会计员，是波士顿一家酒吧的常客，时常夜不归宿。但是，剧组的导演并不认为他适合，他们选择了乔治•温特来扮演诺姆•皮特森。

## 第五章 在逆境中奋发 (5)

在这被否定的时刻，雷森博格表现出了不屈服的适应态度。这完全不同于他后来剧中扮演的角色，极不成熟的克里夫，他总是以虚张声势、自负的态度来向他的朋友掩盖内心深处的不安全感。他拒绝接受“一切都结束了，只有哭喊”的结局。他询问导演《干杯》剧中是不是应该有一个全知的酒吧里的角色。为了使导演们认识到这样一个角色的重要性，他根据一些看似没用的信息，以声名狼藉的克里夫•克雷文的风格，表演了一段长达10分钟的即兴独白。由于他全身心地投入到了这项他认为对他极为重要的工作中，他最终说服了《干杯》剧组的负责人加入了克里夫•克雷文这个角色。没有人把幸运赠送给约翰；他依靠自己创造了好运。他正确评估了紧张的挑战性环境的特征，抓住了职业发展的机遇。此前的失败试镜让他得到了事业中最出色的角色。他的事例很好地证明了，同时具备这三种态度能为以适应的态度面对压力提供勇气和动力。

否认和逃避，而不是适应当变故加剧时，不具备这三种态度的人就会觉得自己被孤立，而不是全心投入其中，会对一切无能为力而不是有掌控局面的能力，会感到威胁而不是不畏挑战。由此引发的心理痛苦就导致了上述两种消极适应的行为方式。在他们自认为的灾难面前，他们否认逆境的存在，逃避问题，抑或惊慌失措，最终一败涂地。

这种人在处理造成巨大压力的问题时，以墨守成规的刻板态度，否认和逃避问题。他们并没有从变故中汲取经验教训锻炼自己，而只知道周围环境和他人需要他们做什么。换句话说，他们希望有明确有力的计划指标能够制定规则，规划进度，指示他们该做什么。然后，他们指望着长期以来的规范、传统和信条能帮助他们抵御破坏性的变化。这一切可能都会减轻恐惧，提供短时期的安慰和安全感，但是这对于促使人们积极应对新的境遇、积累经验，意义不大。

通过否认和逃避的方式应对变故的人认为，如果他们停止担忧思考这些紧张的变故，一切不愉快就会自然消失。他们认为，处境艰难的时候，最好的方式就是撤退或者自我隔离以做到无视变化的发生。他们逃避抵制可能带给他们痛苦的他人和环境。而且，为了获得暂时的舒缓，他们逃避当前的压力。他们拒绝为任何事情伤脑筋，不惜一切代价地维持现状。

## 第五章 在逆境中奋发 (6)

这种人把变故看做是异常事件、突发的越轨事件、毫无益处的错位事件。他们往往去考虑一些自己影响力很小的事情，而逃避结果不明确的变故。即使在家中，为了维持平和的心理，他们也不愿谈及工作。他们沉湎在可以分散注意力的活动中，比如没完没了地看电视，去商场购物，借酒浇愁，或者婚外情，以此来逃脱生活的困境。你会听到他们说："为什么要试着去改变事情？反正你根本也不能做什么。我简直身处牢狱一般，凭什么还要关心发生了什么？"

作为职员，这些人却经常视自己为"公司来访者"，而且是不自愿的来访。他们做些不得不做的事情，只是出于满足他人的期望、请求和需要。由于他们否认和逃避紧张的变故，他们对待工作任务只停留在表面层次上，而且他们不相信自己的参与可以带来任何改变和发展。他们只是仿佛在服苦役一般。

可以想象，这些人的适应力极弱。他们很容易感到对一切束手无策，这使得他们变得无力和懦弱。遇到任何变动，他们都不会认为这会对他们的生活产生任何积极的影响。他们安于稳定和传统，认为其他的一切都会击垮自己。他们对变化的恐惧抑制了个人发展和成长，也使他们丧失了很多将变故转为机会以实现人生意义的机遇。

维维安的故事就是很好的事例。年近40的她是一家公司的行政助理。这家公司开始改组生产线以增加市场占有率。伴随着正在进行的对工作任务的重新定义，很快将会出现新的雇用和裁员。由于她一直自认为微不足道而且不堪一击，所有这些对她来说如同晴天霹雳。她总是避免考虑有关的事情，避免听到同事们关于这些变故的讨论。她只是埋头做好自认为是分内的事情，尽管事实上从公司的角度，她的任务也在改变。她对以前稳定的环境有强烈的怀旧情怀，并且认为当前的决策者都是傲慢自负之辈。她尽可能缩短工作时间，却用越来越多的时间在家中边喝酒边看电视。

不久，她就被解雇了，因为决策者认为她在公司的改革阶段不服从管理并且效率低下。接下来，她浪费更多的时间看电视，喝酒，难以自拔，丝毫没有做出计划和努力去寻找另外的工作。在经济和感情方面，她都开始严重依赖年迈的父母，致使他们十分担忧却不知如何使她重新振作起来。

## 第五章 在逆境中奋发 (7)

不堪一击的破坏地应对，而不是适应逆境我们多数人都希望自己对单位做出的贡献能被同事和雇主认可和重视。我们对于别人良好的评价有核心的需要。用人单位常常会建立一些程序和机制来表彰他们的职员，以保持他们参与和创造的积极性，确保他们的满意度。但是，在工作压力巨大的飞速变革阶段，就会很少使用此类员工激励方式。这种境况下职工就很容易渐渐进入自感不被注意的境地，这就使得员工缺乏安全感，认为自己是不起作用而且可有可无的。

具备坚韧的全心投入，掌控局面和不畏挑战的态度的人，即使在得不到支持的工作环境中，也会感到安全和保障。他们懂得如何利用工作程序和政策来指引自己的行为，完成工作任务。这样即使公司采取较少的激励措施，他们也会保持斗志昂扬，以适应的态度寻找新的途径，重新获得工作的兴趣和价值。

相对而言，不具备这些坚韧的态度的人适应力较弱，他们需要清晰明确的工作程序和政策提供更加具体的指导。这本不是错误，而且事实上，由于这些人对工作程序和政策的认真态度，他们中的很多仍然可以成为杰出的管理者和职员。但是在压力过大、变化不定的环境中，他们就会感到无助。他们高效率的工作必须依赖于顺利运行、分工清晰的工作环境，需要有明确的工作任务和程序，并且得到认可和重视，才能加以保证。

这种消极适应的方式有什么负面影响呢？此类人对于让他们感到丧失支持的变化，反应过度。任何破坏日常安排和程序的事情都被他们视为灾难，视为自己不被重视、遭到排挤的征兆。对于公司的重组、管理和经营阶层的调换，甚至任何工作任务和政策的改变，这些不以正确方式适应的人都难以精确地找准目标以得到同事、管理者和雇主对他们的认可和重视。他们开始把事情分类为给养型或者掠夺型，这些事情逐渐从身体上、心理上和行为上将其摧毁。他们把单位

的变化过度个人化，以至于逐渐毁坏了工作关系。他们的同事往往会回避他们以求维持自身的平静和心理上的平衡。

## 第五章 在逆境中奋发 (8)

这些不堪一击的职员到底害怕什么？他们懦弱无能，认为自己没有能力有效地应对变化。为了重新换得掌握和控制的权力，这些辛勤工作、勇于自我牺牲的员工变得严格而苛刻，可能开始以衡量自己的标准来衡量他们的同事、管理者和雇主。而与此同时，其他人可能认为他们过于挑剔，竞争性过强。

对这种消极适应逆境的处理方式可能有一种极端的表述。此类的工作环境可能使这样的员工感到人才误用，受到伤害。一旦出于自我维护，他们就开始敌对地看待同事、管理层和公司。尽管他们的怨言有些可能是真实的，但是他们以受害者的心理发泄内心的焦虑、恐惧，竭力维持自己的尊严。这听上去可能很奇怪，但是这就是他们在无路可走的时候保护自己的方式。他们采取了“攻击是最好的防御”的方式。他们期望重获平衡的心态和动力，却采用了恰恰相反的行为。

此类员工把自己的压力和不幸归咎于他人。他们的言行对他人丝毫没有帮助，以至于朋友、家人和同事都避免接触他们。这些不堪一击的员工适应力极弱。他们难以想到更合适的新方法来捍卫自己的尊严，因此他们惧怕变化。他们归咎于客观原因，以维持脸面。而且，他们可能通过更极端的方式来对待工作困境，比如增加缺勤次数、工作表现恶劣、偷窃或者破坏公共财物，甚至以采取法律手段无故要挟雇主。

适应力的重要性以上提到的两种无效的对策充分证明了为何坚韧的态度能促使人们勇于面对压力重重的问题，提高适应力而不是极易挫败。只有清楚地认识到造成压力的因素，即使恐惧也不能退缩不前，才能变得勇敢无畏。除此之外，这些态度激励、引导着人们寻求办法使变故转化为机遇，并采取必要措施使其向有利方向发展。下面让我们来看看一些常见的情形：

## 第五章 在逆境中奋发 (9)

■ 假设现在你的工作不十分有保障。你会以冷淡的表现、走捷径或者做一些不忠诚的事情来脱离同事和公司吗？如果你拥有坚韧的态度，你就会避免如此无能的反应，而积极妥善地处理工作上的不安，像对待常规的事情一样坦然接受不安定的局面。你会全身心地投入工作，尽自己所能好好表现，继续从亲身经历中汲取经验，以你期望别人对待你的方式对待你的同事和雇主。这就是所谓的有全心投入的精神，较高的掌控局面能力和不畏挑战的态度。最终，即使你失业了，你一贯的勤奋、坚持不懈和职业上的进步都会使你成为其他公司青睐的抢手员工。甚至你可以找到比刚失去的那份工作还要好的新工作。

■ 假设你从事的行业或者所在的公司由于技术进步、竞争加剧或者市场需求，工作性质时常发生改变，你会刻板地固守当前的运行方式，对略偏离传统的改变过度敏感、手忙脚乱、应接不暇吗？如果你拥有坚韧的态度，你就会避免如此无能的反应，而把变化视为自身继续发展的机遇，为了确保这个目标成真，你会把自己投入学习和锻炼中。这样一来，通过不断扩展知识，对于你当前的公司或者其他公司，你的自身价值和市场竞争力就提高了。

■ 假设在你的公司缩减人员时，工作任务、责任和最后期限把你淹没，你会以抵制、逃避和敌对的态度来对待吗？如果你拥有坚韧的态度，你就会避免如此无能的反应，奋力拼搏争取改造和完善自己的工作方式，以满足新增的要求。如果在这方面需要帮助，你会主动向公司寻求帮助。不久，公司会更加依赖你，并把你作为他人的榜样。在这个过程中，你会感到自己更加有能力，更能胜任自己的工作。

■ 假设面临所有正在进行的变故时，由于误会、争执和报复性的行为，你在公司中跟上司或者下属的关系恶化，你会脱离他们或者贬低他们吗？如果你拥有坚韧的态度，你就会避免如此无能的反应，把人际关系的困难看做是压力的附带产物。你会鼓励、帮助他人，尽力

化解工作中的冲突，而不是采取冲动的不经思考的行为导致冲突无法解决。通过尊重和帮助他人，努力改善自己与他们的相互影响，使他们反过来信任和尊重自己。

## 第五章 在逆境中奋发 (10)

你适合哪里?

回顾一下自己对工作上变故的回应方式时，你发现了什么？你对周围环境的理解方式是怎样影响你的回应方式的？在高压的环境中，你以怎样的方式维持自己的尊严？你的回应方式符合全心投入，掌控局面和不畏挑战的态度吗?

用几分钟时间思考以下的问题，以了解你如今和之前处理紧张工作的方式。

全心投入、掌控局面和不畏挑战1. 清晨醒来时，你会一想到要去上班就兴奋不已吗?

2. 你会像珍视过去一样，也期待充满变化的未来吗?

3. 你觉得自己工作中的努力对单位工作的运行起到作用了吗?

4. 你会完全依靠自己的力量解决工作中出现的问题吗?

5. 你认为工作中的变化是不可避免的、正常的吗?

6. 你认为你的公司和你自己都在努力向好的方面发展吗?

否认和逃避1. 你最希望有责任明确的工作任务吗?

2. 你最希望工作任务和环境几乎没有改变吗?

3. 为了保持平和和快乐的心态，你会把工作上的问题置于脑后吗?

4. 你会以白日梦或者其他一些娱乐活动来分散注意力，以逃避工作中的问题吗?

5. 你的工作压力很大吗？如果是这样，你不知道为什么吗?

6. 你工作只为赚钱而没有其他任何目的吗?

破坏性的应对方式，不堪一击1. 你曾经试着在上司或者管理阶层面前贬低他人的工作或者人格、诋毁你的同事吗?

2. 在同一个工作团队中，你会为他人的观点和作为感受到威胁吗?

3. 你曾经把同事的创意和工作成果据为己有吗?

4. 你会以过度个人化的态度对待工作中的变化吗?

5. 当你的上司重点指出你需要改善的某方面的工作时，你会觉得不被赏识或者受到伤害吗?

6. 你会以工作之外出现的问题为借口，使同事和上司为你减轻工作任务吗?

给自己的答案评分时，每个肯定的回答得一分。为了认清你对待紧张的变化和冲突的态度趋向，把每部分（各含六个问题）的总分分别计算出来。看看哪一部分的分数分最高，就可以知道你的应对方式是坚韧的，否认和逃避的，还是破坏性的。然后，把“否认和逃避”和“破坏性的应对方式”两部分的分数相加后除以2。把得到的分数跟“坚韧的坚韧性”那部分的总分相比，就可以得知你是否以坚韧的坚韧性应对紧张的变化。

小结你应该知道，为什么坚韧的态度能为人们提供勇气和动力，使其在紧张的变化中有所作为了吧？当然，现在你需要用这些特殊的技能，增加勇气和动力，促使自己将紧张的变化转化为机遇。但是，首先需要的还是增强适应力或者坚韧的态度。

## 第六章 锻炼自己，形成全心投入 (1)

掌控局面和不畏挑战的态度现在为止，你应该初步了解到，全心投入、掌控局面和不畏挑战的态度为何能够促使你以顽强的适应力应对压力了。本章中，我们将进一步阐释如何强化你坚韧的承压态度。无论何时，即使在高压的环境中，也要始终保持坚韧的精神状态，这是十分重要的。但是，往往紧张的变化会提供给你难得的机遇，考验你是否有足够的勇气和动力，变问题为优势。最重要的是，你能把这些理论真正付诸实践吗?

步骤一关注你所认识的有较强适应力的人首先想想你是否认识这样的人，无论发生什么，都以全心投入、掌控局面和不畏挑战态度面对，无论遭遇多少困难，都表现出较强的适应力。还记得第一章提过的路易斯•赞帕瑞尼吧？他就是典型，具备强大的适应力，拥有足够的勇气和动力应对压力重重的环境。他努力控制生活中遇到的任何挑战带来的结果，并且帮助别人也这样做。

你认识拥有顽强的适应力和坚韧的承压态度的人吗？无论他经受的压力大小，需要他付出多大的努力，他都能够坚持全身心投入其中而不是退缩不前，并且在这次变化中汲取经验教训吗？请回答以下五个问题，分析此人如何变压力为优势。

1.他遭遇了怎样的紧张境遇？他经受的压力表现急剧（破坏性程度大但时间较短）还是漫漫无期（比如梦想、希望与现实经历的落差引起的压力）？要注意的是，有时急剧的压力能够引发长期性的压力。

2.此人采取了什么样的解决方案来减少环境中的压力？他是怎么应对的？他能够抓住这次紧张的境遇带来的机遇吗?

3.此人采取的应对办法中包括求得他人的支持帮助和鼓励吗？在此过程中，他会去求得别人的帮助吗？如果是，具体是怎样的?

4.此人怎么看待这次经历？当他分析评估这次的压力，计划解决措施或者之后追忆这次经历时，他会把这次经历与自己人生的方向、目的和意义联系起来吗？他对这次经历的评价表达了对周围环境、人生和自我的新认识吗？

5.他的解决措施如何反应他坚韧的承压态度？你认为他的言行能反映出全心投入、掌控局面和不畏挑战的态度吗？（他重视这些问题并认为应该努力改变事情的结果，从这次经历中汲取经验教训吗？）

案例分析：有较强适应力的人以下两个与我们共事的客户的事例，能够帮助你认识具备较强适应力和坚韧态度的人。

## 第六章 锻炼自己，形成全心投入 (2)

艾琳娜•S：“生活艰难的时候，你必须更加努力。”

1. 她遭遇了怎样的紧张境遇?

艾琳娜是一位营销经理，她所在的公司要求增加客户量，这给她带来巨大的压力。她的上司每月都会审查她的业务量。由于自身的压力也较大，她的上司经常把怒气发泄在艾琳娜身上，这就加剧了她的压力。她的丈夫还无视她工作的紧张和压力，要求她对自己有更多的时间和关注。同时，她88岁高龄的母亲身体虚弱，精神健忘，已经无法自理生活。

2. 艾琳娜是怎样减少环境压力的?

通过以下的描述，你可以看到艾琳娜是怎么面对紧张困境的。她几乎没有任何时间娱乐消遣，读书读报对她来说都成了遥不可及的享受。尽管这让她十分失望，但是她有更重要的事情需要关注。艾琳娜很好她应对了工作和家庭的压力，当怀疑、惊恐和愤怒向她涌来的时候，她尽力以对自己最有利的方式回应这些反应。因此，每次她跟上司或者自己的丈夫闹不愉快的时候，她会反省整个事情，希望能弄清楚发生冲突的来由，然后尽量更好地沟通交流，或者单方面提出一些解决的方案。

3. 艾琳娜采取的应对办法中包括求得他人的支持帮助和鼓励吗?

艾琳娜默默忍受着老板的怒气，照常安排会议，与他讨论增加客户量的方案。她坚持认为即使自己压力很大，也还是应该体谅上司的难为之处。有时候，她的老板会谈及公司的困难。艾琳娜带着极大的兴趣，认真地听他讲话并询问有没有需要自己帮忙的地方。这样就缓解了他们之间的紧张，消除了隔阂，使得策略性的会议更加有效。在经济状况较好的情况下，市场营销部依赖于长期的顾客，这些顾客每年都会提供巨额的交易量。这时就不需要征求上层的管理指导，因为绰绰有余的业务量足够使整个营销部门通过审核。但是，在20世纪

末，他们很多稳定的客户倒闭破产。他们从此失去了曾经的摇钱树，只得制订计划开发新市场。为了解决问题，艾琳娜需要求得她的上司的支持，反之，其实他也需要艾琳娜的支持。

4. 艾琳娜怎么看待这次经历？她就这次经历的评价表达了对周围环境，人生和自我的新认识吗?

## 第六章 锻炼自己，形成全心投入 (3)

艾琳娜意识到起初她应对这些压力的时候，机械地遵循工作例行程序，抹杀了自己的创造性和创新精力。她一开始更像一个统计经理，而不是一个市场营销的决策者。这样导致公司对他们部门的业绩十分不满，艾琳娜才开始认识到自己步入了事业和人生的低谷。而且，她强烈渴望与朋友、家庭和同事的交流，也充分认识到了社交方面的机遇对解决她的压力无济于事。

从长远的角度分析了她的工作后，艾琳娜开始有更多的空闲改善自己的家庭生活。这样之后，尽管她仍然需要应付一些工作变化，但是压力减轻了很多。由于有了较多的精力，她可以更多地关注自己深爱的人们，她的丈夫也为此感到欣慰。他同意艾琳娜让她的母亲跟他们同住，并保证十分愿意与她共渡难关。即使她的母亲目前不能自理，艾琳娜仍然想尽自己所能，确保她母亲的自由独立。为了这个目的，艾琳娜和她的丈夫打算让她的母亲做些零活儿，来满足她精神和感情方面的正常需要。

5. 艾琳娜的应对措施如何反映全心投入、掌控局面和不畏挑战的态度?

艾琳娜具备坚韧的承压态度。她有效地处理了工作压力。她求助于他人而没有退缩不前，建立人际关系的桥梁而不是拆毁桥梁，敢于直面给自己增加压力的自身的不足之处。除此之外，她还尽力改变别人的成见，努力协助自己的上司。很明显，艾琳娜认为她的人生很值得她全身心地投入（全心投入而不是自我孤立的态度）。她努力恢复良好的人际关系，制定方案增加市场营销部的客户量（掌控局面而不是束手无策的态度）。她抓住对个人有利的发展机遇，在紧张的工作变故中锻炼发展自我（不畏挑战而不是惧怕威胁的态度）。

赫尔曼•W：“如果你努力去发现，那么黑暗之中也会有光明。”

## 第六章 锻炼自己，形成全心投入 (4)

1.他遭遇了怎样的紧张境遇?

赫尔曼在自己的公司中逐渐升职。在25年的职业生涯中，他多年担任人力资源部的部门经理。公司意外地通知他，为满足裁减人员和职能分散的需要，要求解散他所在的部门。本质上讲，他面临失业。这消息对他如同晴天霹雳，尤其此时这将对他的家庭造成严重的经济打击。赫尔曼的妻子打算第二年，也就是他们的孩子进入大学后，离职在家。相比以往，这使得他们更加依赖赫尔曼的收入。

2. 赫尔曼是怎样减少环境压力的?

起初，赫尔曼难免为成为公司改革机制的牺牲品而产生怨恨。“跟我共事二十多年，我那么信任的人怎么能就这样把我叫来然后告诉我，我就要失业了？”他担忧以他不再年轻的年龄很难再找到同样地位和收入的工作。最初的震惊逐渐淡去后，赫尔曼开始平静下来思考发生的一切。他不再挑剔长期共事的同事的不好之处，而是询问他们，认真听取他们的意见。他逐渐认识到，由于经营成本增长、收入下跌，公司需要实行一切可能的合理化的方式安抚投资者。同其他公司一样，他所在的公司也开始对外承包人力资源部门的经营。他们认为，解散是由于这个部门变得无关紧要，而不是由于赫尔曼本身无用武之地。尽管结果仍然痛苦，但是赫尔曼认识到这已是大势所趋，迫不得已。

3. 赫尔曼采取的应对办法中包括求得他人的支持帮助和鼓励吗?

赫尔曼清醒地认识到自己的年龄、薪水和经验在招聘市场上不占优势。他热爱自己的工作，不希望一切从头开始。赫尔曼开始平静下来，仔细思考。他知道其他一些公司已经或者将要对外承包人力资源部门的经营。在这些年的工作中，他跟同事、上司和顾客之间建立了良好的合作关系。这使他突然意识到，此领域多年的成功经验可以使他成为优秀的人力资源顾问。为进一步实现他的计划，他首先找到自

己以前的同事。他们成为了赫尔曼第一批客户，这同时也减轻了他们遣走赫尔曼的愧疚感。赫尔曼从最初的客户那里得到了足够的资金，用于成立自己的咨询公司。

## 第六章 锻炼自己，形成全心投入 (5)

4. 赫尔曼怎么看待这次经历？他对这次经历的评价表达了对周围环境，人生和自我的新认识吗?

事业腾飞后的几年，赫尔曼前所未有地开心。他认为，正是压力重重的工作环境为他开启了人生的新篇章。不仅薪酬比之前更多，而且他也从来不会感到厌倦。而且，据赫尔曼所言，这次机遇使他更加明确了人生目标，更好地实现了人生意义。妻子也十分支持他。她通过兼职工作为他处理杂务。他们已经很久没体味如此同舟共济、相濡以沫的默契了。赫尔曼的孩子都已步入大学，表现优秀。

尽管有时也会充满压力，赫尔曼如今已经能够积极地看待离开公司这件事。他认为与其坐待公司的发展变化，不如改进自身。“他们通过对外承包人力资源部门的经营来应对变化。我当时只知道这听上去很简单，但是直到现在仍然没有意识到他们的恐惧和任务跟我有多么紧密的关系。有时人们难以全面观察问题，尤其是在自己成为受害者的时候。”赫尔曼如今对非人为的外界压力有了更加清醒的认识。这些年中，他看到很多人在充满变化的环境中来来去去奔波生活，自己也一直期望在如此紧张的环境中立足。如今，赫尔曼学会了欣赏生活的变化规则。“虽然我自身总是努力尝试积极改变发生的一切，但也不会过多怪罪安于现状、不思改进的人们。”

5. 赫尔曼的应对措施如何反映全心投入，掌控局面和不畏挑战的态度?

赫尔曼从震惊和受挫中恢复后，就转向自己的同事，询问事态的具体情况，并进一步将原来的公司发展成为自己第一批客户。他甚至让他的妻子也参与其中。他设法让她退休后，跟他一起在新的领域打拼。他全心投入、掌控局面和不畏挑战的态度显著的表现出来了。

增强自己坚韧的承压态度你能想到在某次充满压力的变化或者环境中，你表现出过坚韧的承压态度吗？无论当时的压力需要多大的努

力，你做到上述的原则了吗？能够全心投入而不是退缩不前，能够在困境中汲取经验教训迅速成长吗？为了强调它们的重要性，我们不免一再重复，请回答以下五个问题，认真思考你是如何将压力转变为优势的。

## 第六章 锻炼自己，形成全心投入 (6)

1. 你遭遇了怎样的紧张境遇？你所经受的压力表现急剧还是漫漫无期？切记，有时急剧的压力能够引发长期性的压力。

2. 你采取了什么样的解决方案来减少环境中的压力？你是怎么应对的？你能够抓住这次紧张的境遇带来的机遇吗？具体措施是什么？

3. 你采取的应对办法中包括求得他人的支持帮助和鼓励吗？在此过程中，你会去求得别人的帮助吗？如果是，具体是怎样的？

4. 你怎么看待这次经历？当分析评估这次的压力，计划解决措施或者之后追忆这次经历时，你会把这次经历与自己人生的方向、目的和意义联系起来吗？你对这次经历的评价表达了对周围环境、人生和自我的新认识吗？

5. 你的解决措施如何反映你坚韧的承压态度？你认为你的言行能反映出全心投入、掌控局面和不畏挑战的态度吗？最后，展望自己的未来。全心投入、掌控局面和不畏挑战这三种坚韧的承压态度如何影响了你的生活和经历？在你应对生活中的压力时，要留意这三种坚韧的承压态度是否对你渡过难关产生了积极影响。

步骤二充分认识自我隔离、无所作为和受到胁迫的弊端以适应性的态度思考问题存在另一个重要方面，就是要对以下三种情况的弊端有清醒的认识：退缩不前（而不是全心投入）、无所作为（而不是尽力改变）、安于现状不思进取（而不是坚持从变化中汲取经验教训）。想一下你所认识的人中是否有人因为不可承受的压力被紧张的变化击垮。如果你仔细对比他们的行为和适应性较强的人们的做法，就发现显著的差异。如此一来，如果你之后遇到充满压力的变化，就可以参照正确做法，避免采取错误措施。

你认识的适应力较差的人列举你所认识的具有以下表现的人们：承压能力较差、变化面前退缩不前、束手无策并且感到胁迫。记录下每个人的经历，会对你回答关于他们的同样五个问题有一定帮助。

## 第六章 锻炼自己，形成全心投入 (7)

1. 他遭遇了怎样的紧张境遇?

2. 此人采取了什么样的解决方案来减少环境中的压力？他是怎么应对的？他能够抓住这次紧张的境遇带来的机遇吗?

3. 此人采取的应对办法中包括求得他人的支持帮助和鼓励吗?

4. 此人怎么看待这次经历?

5. 他的解决措施如何反应他的承压态度？他的言行能否反映出缺少全心投入、掌控局面和不畏挑战的态度?

案例分析：适应力较弱的人以下是三位承压态度较为缺乏的人的真实生活经历。观察他们的经历能够促使你明确了解他们的失败原因，即在他们日常生活中，缺乏适应性或者适应性较弱的弊端如何将他们击垮。

艾伦•H：“生活受挫，我无能为力。”

1. 他遭遇了怎样的紧张境遇?

艾伦成长于舒适温馨的中产阶级上层社会。他的父母对他过度保护溺爱；他们白手起家，后来事业有成，就希望能给予艾伦他们拥有的一切。他初中期间爱好足球，高中期间进入田径队。进入大学后，艾伦将多数时间用于社交而不是学业，这更大程度上提高了他的学校表现水平。他毕业不久就结了婚。很快，他跟自己的妻子拥有了自己的家庭，两个女儿。

艾伦利用大学期间的计算机教育背景得到了一家高端技术公司的软件编程的职位。通过股份选择，他获得了丰厚的待遇。艾伦认为自己找到了终生的职业，对于这一点，他高兴不已。同样令他欣喜的是，他的家庭收入远远超过他所认识的其他家庭。

但是，艾伦偶尔会听到工作方面的传言，声称他所在的公司虚报收入总额。之前艾伦并未相信这些传言；他信任自己的雇主，相信这家公司财政的稳定局面。直到他发现这家公司的股份猛然贬值。艾伦

失去了自己的工作、医疗保险和所谓的经济优势。他作为家庭主妇的妻子为此惊慌失措；艾伦非常受挫。更让他失落的是，他的孩子不能理解这次命运的突变，他们一直十分景仰自己的父亲。

2. 艾伦采取了什么样的解决方案来减少环境中的压力？他是怎么应对的？他能够抓住这次紧张的境遇带来的机遇吗？

艾伦难以克服困境，总是自视为嫉妒自己的他人的牺牲品。他自我隔离，断绝与他人的联系，沉溺于电视，并且开始严重酗酒。他时而也想过去寻找新的工作，但是缺乏足够的身体力行。艾伦自我安慰说其他的公司会发现他的才能。他时常对自己仍然信赖的人哭诉回忆美好的童年生活。被自己的公司欺骗后，艾伦开始不相信任何人的诚意，并开始忧虑世界上恶化的人际环境。

## 第六章 锻炼自己，形成全心投入 (8)

3. 困境中，艾伦求得过他人的支持帮助和鼓励吗?

不久，艾伦就开始变得郁郁寡欢、自卑多疑、忧郁自怜。他缺乏精力和创造力，无法找到解决问题的方法，这使得他的自尊更加受挫。祸不单行，生活中的层层挫折逐渐都出现了。他的贷款无法偿还，只得把豪华的房屋抵押出去。艾伦的妻子陷于绝望，又无法与他沟通。他贫困潦倒的境遇使得妻子筋疲力尽，而同时他又拒绝接受帮助。为了生存，妻子带着孩子离他远去。在他最困难的时刻，这让他愤怒不已。艾伦酗酒以减轻痛苦，这又导致他不断因酒后驾驶而被罚款。久而久之，艾伦无法扭转生活的逆境了。

4. 艾伦怎么看待这次经历？当他分析评估这次的压力，计划解决措施或者之后追忆这次经历时，他会把这次经历与自己人生的方向、目的和意义联系起来吗？他对这次经历的评价表达了对周围环境、人生和自我的新认识吗?

艾伦以忧郁自怜和愤世嫉俗的心态对待他遭遇的困境。他认为人们要么对他人漠不关心，要么就别有企图；还认为社会组织和其他机构违背了对公众的承诺，都在损害内部成员。同时，他对多次的不公正待遇和这次公司的欺骗行为对自己生活造成的打击愤愤不平。一回想起如此痛苦的经历，他时常痛哭不已。

5.他的解决措施如何反应他的承压态度？他的言行能否反映出缺少全心投入、掌控局面和不畏挑战的态度?

请注意，正是因为艾伦缺乏坚韧的承压态度，他才不能够适应困境并且利用可以得到的机会。他退缩不前，逃避他人而不是全心投入；困难严重时，对一切束手无策，愤愤不平，消极被动。就他而言，他是在逃避可怕的变化，而不是把变化作为汲取经验教训和迅速成长的动力。

格蕾丝•H：“这是一个男权社会，我不幸生为女性。”

格蕾丝就职于一家女装生产设计公司，一直希望能够得到提升。作为行政助手，她严格遵循成文的公司程序和政策，将自己110%的精力都投入公司的工作。除非迫不得已，她极少抱怨，并十分重视责任意识。

她出身贫寒，读书的同时，她需要从事兼职工作才能维持生计。大学毕业后，她找到当前的工作，立即投入其中。几年以来，在公司的一次次对职员的提升中，格蕾丝都被忽略了。他发现公司中年轻有为的男性职员较易得到提升。这些职员中有人甚至还曾经接受过她的工作培训，这种情况尤其使她不能接受。某次她跟上司谈话时，鼓足勇气质疑了这种提升方式。上司敷衍作答，声称这些接受提升的职员表现出了非凡的才能，还说，“如果你肯耐心等待，你的机会也会到来的。”而事实证明他的言论是不真实的。

## 第六章 锻炼自己，形成全心投入 (9)

由于担心不必要的责罚，她之后再也没有提过类似的问题。格蕾丝强烈的不安全感使她没有勇气寻找新的工作。她自我暗示“我需要钱”，因此也只得安于现状。不久，格蕾丝失去了自我的尊严。她得过且过地对待工作任务，对工作和同事关系的投入越来越少。并且开始禁锢自己，认为自己在从事毫无回报的工作，精神委靡不振。为逃避现实的痛苦，她无休止地看电视，疯狂购物，时而酗酒，这使得她不断增重，养成了不良习惯。

格蕾丝总觉得相对自己，父亲更加宠爱她的兄弟。她认为自己的老板也同样重男轻女。这使得她越发愤世嫉俗，忌恨男性，痛恨对女性如此不公的男权社会。当被迫考虑当前困境时，她会十分愤怒。因此宁愿避免思考不快的事情，让自己沉湎在可以分散注意力的活动中。“为什么要浪费时间在这类问题上投入那么多感情和精力呢，”她心想，“世界本就如此，接受现在的生活可能会让我不那么痛苦。”

很明显，格蕾丝缺乏较强的适应力，缺乏坚韧的承压态度，遇到困难，她回避问题，放弃努力，借不良的方式放纵自我以排遣压抑情绪。尽管不可否认，当前一些公司男性职员的提升机遇大于女性职员，她仍然不应该把这种片面的思想作为对全局的判断而放弃努力。如果不能全面扭转态度，格蕾丝会难以将困境转变为优势。

马丁•O：“时刻保持乐观，情势总会转晴。”

马丁与艾伦有相似的背景。他出生于中产阶级上层社会的家庭。父亲出身贫寒，白手起家，因此十分希望能为马丁创造一切机会使他获得人生成功。他为马丁营造了舒适的日常生活环境，马丁不需要任何努力。尽管他读完了大学，但学无所成，各方面都表现欠佳。他自己提到，平均成绩仅能接近C。马丁没有经历过任何逆境和挫折，心中也毫无计划和目标，但却对自己的未来十分乐观。他一表人才，人

脉广泛，具有较强的交往才能，曾经约会过很多女孩。他几乎从没有想过生活可能不像他所想的那样一帆风顺。

## 第六章 锻炼自己，形成全心投入 (10)

经济学本科毕业后，马丁得到不少公司的垂青。他找到一份销售方面的工作，这很适合他，因为他喜欢与人交流。工作培训中，他粗略了解了公司的产品和销售策略。而事实上在发展潜在客户时，马丁更多利用的是自己的人格魅力和社交技巧。不久，其他销售代表客户量大量增加，而马丁业绩不佳。他的上司对他表现的关注甚至超过了他自己的重视程度。老板跟马丁谈话，鼓励他多加努力。马丁对上司的关心不以为然，继续按自己的方式进行工作。他只能偶尔建立一个客户。他在销售方面的失败次数总是多于成功次数。尽管他很少能够引进新客户，但每当建立新顾客时，他还是十分喜悦。

由于他的表现欠佳，公司很快将他停职。马丁以为这次停职只是暂时的退步，并且继续乐观地认为最终一切都会很顺利。马丁自我表现很好，很快找到了另一项销售工作。他的社交技巧让他在发展顾客方面得心应手。但是他不肯改变无效的工作方式，这使得他难以有很好的销售业绩。在新工作单位，他的业绩依然平淡无奇，因此，他再次由于表现较差和缺乏前进动力被公司停职。这次马丁仍然没有深刻认识到公司将他停职的原因。其后的多年，他都在这样的轮回中度过。

马丁缺乏承压态度的表现不如艾伦或者格蕾丝明显。他乐观的态度开始可能还算坚韧性较高的表现，但是事实上，如此轻浮的表现只是否认和回避问题的另一种方式。如果不能够清醒认识问题，更不能够解决问题。马丁轻松的工作方式和对社交的兴趣使他看似全心投入了工作。但是，他极不成熟的盲目乐观导致了他的失败。如果你盲目地认为，不经过自己的努力，变故和问题也会自动烟消云散，那么又何必在工作中投入大量精力和时间去尽力改变它们呢？盲目乐观使得马丁不能够看到生活的任何积极的或者消极的变化，也就不能够抓住

机遇锻炼自己，迅速成长。他对生活中的问题采取放任自流的方式，这最终伤害了自己。

避免脆弱的态度到目前为止，你可能已经深刻地认识到以退缩不前、无所作为或者受到胁迫等脆弱的态度应对充满压力的环境的弊端了。你需要铭记这些你熟知的人和我们讲述的人的惨痛教训，以如此脆弱的态度应对困境将对变压力为优势的过程有毁灭性影响，而以全心投入、积极作为和努力学习的方式应对压力才能够获得成功。

## 第六章 锻炼自己，形成全心投入 (11)

现在，你应该诚实地检验自己，看看是否或者何时曾经陷入以下态度：退缩不前（而不是全心投入）、束手无策（而不是掌控局面）、感到胁迫（而不是不畏挑战）。

回顾以往：思考你的过去。

■ 在具体的事例中或者较长时间段中，面对突发的压力重重的变化，你曾经采取回避或者大难临头的态度吗?

■ 你曾经尝试回避突如其来的变故吗?

■ 面对困境，你曾经愤怒不已，最终被压力击垮吗?

■ 你放弃过努力吗?

■ 你曾经得出结论，认为生活是不公正的吗？试着分析这些举动背后隐藏的消极适应的态度（退缩不前、束手无策和受到胁迫）。列举你遇到过的困难和你采取的相应的不当应对措施。

审视当今：现在诚实评估当前的表现。

■ 在具体的事例中或者较长时间段中，你没有表现出全心投入、掌控局面和不畏挑战的态度吗?

■ 给你造成如此影响的紧张的环境有什么具体的特点吗?

■ 你会感到退缩不前、束手无策或者惧怕变化而不能从中汲取经验教训吗?

■ 你会消极接受事实并自我安慰，悲观地认为生活本就如此吗?

展望未来：你的未来如何？当想到未来的每天，每月，每年时：

■ 你希望一切都不要改变，并对自己未来的生活毫无精心的计划吗?

■ 你认为世界会每况愈下，任何人都无法扭转，而不是日新月异吗?

■ 无论对社会、世界还是自我，你向往意义重大的发展吗?

■ 即使你已经发现不良征兆，觉得自己可能已经陷入退缩不前、束手无策和受到胁迫的境地，也不要放弃努力。发现态度方面的问题正是改正它们的重要步骤。切记你熟识的那些适应力较差的人的悲惨境遇和我们在第二步中提过的事例，切莫重蹈他们的覆辙。你应该更加关注你所认识的适应力较强的人和我们在第一步中所举的事例。试着学习他们全心投入、掌控局面和不畏挑战的态度，你就真正敢说："如果困难没有把我击垮，就只能让我更加强大。"

步骤三当变压力为优势时，你感觉如何?

## 第六章 锻炼自己，形成全心投入 (12)

目前为止，无论你是否具备坚韧的承压态度，我们都尝试着让你时刻关注涉及适应力的事情。无论你当前的态度倾向如何，都要努力铭记全心投入、掌控局面和不畏挑战的优势和退缩不前、束手无策和受到胁迫的弊端。随着你不断深入这个过程，有益的影响也会逐渐增大。

还有第三种方式可以加强坚韧的承压态度。相对上述三个步骤，这种方式是最有效的。这种方式需要表现出适应性的技巧，以将突如其来充满压力的变化由潜在的灾难转变为机遇，这样得到的回报就可以让你更加确信自己的努力能够改变生活的进展和状况。换言之，你将会拥有足够的勇气做好促进此过程发展的事情。第七章、第八章、第九章和第十章将会重点讲述锻炼以转移方式应对的技巧和获取社会支持的技巧。在以转移的方式应对时，你应该把充满压力的变化看做是可以解决的问题，采取必要的措施达到解决问题的效果。在获取社会支持时，你应该向周围的人提供或者获取帮助和支持，以使自己增强自信，努力解决问题。在同时利用两种技巧后，你的努力就会得到回报。

反馈的三种来源反馈的第一个来源是你在努力中对自己的观察检测。第七章和第八章中关于应对措施的练习会引导你如何将充满压力的变化看做可以解决的问题并且将这些问题转化为优势。你在进行这些练习的过程中对自己进行观察检测，就会仔细思考，“这是我吗？我从不知道我可以做到。”第九章和第十章中关于社会支持的练习会引导你解决与周围举足轻重的人之间的矛盾冲突，以相互扶助和鼓励的方式化解利益冲突。你在进行这些练习中对自己进行观察检测，就会仔细思考，“我从不知道我竟然可以如此成功地与这些人沟通交流。能够改善与他们的关系真是太棒了。”

通过观察检测自我得到的反馈现实中为何会有益于你呢？看到自己能够如此有效地应对困难并轻松地与人交流，你会加强自己全心投入、掌控局面和不畏挑战的承压态度。

反馈的第二个来源是他人对你的评测。当你采取正确的技巧应对困难和与人沟通时，他人会注意到你的变化并交流他们看到的一切。或者你也可以主动询问他们的评价。通常他们会十分欣赏你在全心投入和更加敏锐方面的变化。他们可能会直接告诉你，比如，“我很敬佩你能够做这么多改变。说实话，我开始还以为不可能呢。”至少，他们也会表达对你的嫉妒。然而，嫉妒背后仍然是一种羡慕和欣赏。

## 第六章 锻炼自己，形成全心投入 (13)

通过别人的评测得到的反馈在现实中为何会有益于你呢？他人的评价为你提供动力，让你更加有效地应对困境，加深对所学所得的理解，强化你与所学的技巧之间的关联。这种反馈能够使你全心投入、掌控局面和不畏挑战的态度得到强化。

反馈的第三个来源是在针对目标事件或者目标对象的具体行动中得到的真正的效果。经过系列培训练习，你的行为旨在将潜在的灾难转变为利于自身发展的优势并且巩固与周围人的人际关系。如果你达到了这些目标，就会清晰地认识到无论在工作单位还是其他地方，自己的生活都得到改善。这种反馈也会让你越发相信，自己应该积极参与（全心投入），努力改变（掌控局面），并且从变化中汲取经验教训（不畏挑战），而不是退缩不前、感到束手无策或者受到胁迫。

小结我们希望现在你能够更加清醒地认识到，较强的坚韧性为何能够为你提供勇气和动力，使你在改善自身境遇和周围生活环境时，能更加适应地投入工作。认为变化尽管压力重重，但也还是自然而然的，这需要足够的勇气。为增强坚韧性，必须坚持练习本章中前两步提到的方法。在这个意义上，切记：

■ 坚持向你所认识的坚韧性较强、适应性好的人学习。

■ 时刻铭记感到自我孤立、束手无策和受到胁迫的弊端。

■ 当遭遇需要表现适应力的事件，需要将紧张的环境转变为优势时，应用这些技巧和方法。

之后，为了进一步强化全心投入、掌控局面和不畏挑战的态度，请用心学习第七章、第八章、第九章和第十章中讲到的有关应对方式和社会支持的练习，通过努力后得到的收获，重新思考自我、工作和生活。

## 第七章 换位思考 (1)

将变化转变为优势“我们不能用制造问题时的同一水平的思维来解决问题。”

-阿尔伯特•爱因斯坦你可以选择不同的方式应对充满压力的变化。以换位思考的方式和较强的适应力应对变化指的是:

■ 把变化视为可以解决的问题。

■ 采取必要的心理上或者行动上的措施，积极解决问题。

■ 在应对过程中注意观察，认真思考，汲取智慧以不断学习和成长。

如果你每次都能够以这种方式应对压力，面对下一个即将出现的问题，就将会有更充分的准备。

具体来讲，在心理层面，你能够以更加开阔的视野面对紧张的环境，不再恐惧气馁。而且，你能够敏锐地洞察此环境隐藏的特征并加深自己的理解。这种心理上更加开阔的视野和加深的理解可以促使你制订准确的行动计划，以减轻压力，将变故转化为利于自己发展的优势。采取如此的行动能够增强你的坚韧性，这就使你在其他变故来临时，更有可能继续采取换位思考型的应对方式。

换位思考型的应对方式“机会总是蕴藏在困难之中。”

-阿尔伯特•爱因斯坦以换位思考的方式应对，无论在心理上还是行动上，都是基于良好的适应力的前瞻性策略。以此方式应对能够减少负面不良情绪和压力重重的问题，全新的思维方式也能够带来高效的行动。在这个过程中，紧张的变化就可以被转化为机遇。然而，为了变困境为优势，你必须以全新的理解方式面对问题，找到全新的解决途径。这是一个困难的过程，也正因如此，有些人宁可继续固守过去的理解方式，不再学习新的经验。如果面对的变故较小，这种保守的解决方法可能对你来说足够了。但是，一旦发生需要新的理解和新的应对解决行动的紧张变化，这种保守的方式就会无济于事。

过去的理解问题的方式往往只能看到紧张变化中显著的特征，而看不到隐藏的特征，这就阻碍了寻找解决方式的途径。

以换位思考的方式应对的过程和技巧能帮助你发现紧张的变化中隐藏的特征。当你分析得知所处环境中的潜在可能性因素，你就有机会将变化转化为优势，为未来的职业发展和自身进步开辟一条积极前进的道路。

## 第七章 换位思考 (2)

作为入门引导，请首先来看换位思考法的三个关键步骤:

1. 开阔你的视野。以换位思考的方式应对的过程始于心理层面。如今，你所面临的很多高压下的工作变化尽管对个人影响巨大，但大都发生在整体组织层面。以更加开阔的视野审视解决这些较大范围的困难，可以使自己更加宽容地接受它们。这样，你就可以站在足够的高度鸟瞰这些问题，清晰地认识问题并且有效地解决困难。

比如，面临失业，你可以从以下角度认识问题：无论是内部还是外界环境都已迫使公司不得不缩减规模以正常运行。缩减规模必然会导致雇主进行人员裁减，这并不是针对个人的报复行为。这样，你就可以认真权衡失业的利与弊，制订积极的行动计划。当你以较开阔的视野宽容地接受造成压力的因素时，你就做好了更佳的准备，并且能够更好的分析问题，找到解决方式。

2. 加深你的理解。在你重新认识问题并能够直面困难之后，你就应该致力于解决问题的过程，在自己、他人身上或者环境中，找到一切造成压力的因素，并努力剖析这些问题不易发现的特征。其中的一个方法是尝试着去肯定并欣赏紧张变化中的一些方面。

你与他人共存于同一社会，产生的问题也离不开他人的影响。比如，你可能与上司相处不佳，但是由于工作境遇要求你拥有和谐的合作关系，你就必须以合适的方式与上司共同顺利工作。切勿只将你们相互之间的不安归咎为本不是同一世界的人，然后就将问题置之脑后，这样对压力的解决丝毫不起作用。这是退缩型的解决方式，不能使你加深对紧张关系的理解。

相对而言，换位思考法能够促使你充分利用充满压力的环境和变化，以便更好地抓住机遇，获得对人生积极有利的观点并采取行动。通过认真分析紧张环境中的有利方面，坚韧性较强的人在解决问题时能够获得自然发展的机遇。

在以上所举的事例中，如果你真正分析了你与上司共同工作中存在的困难，你可能会及时发现你们之间存在的误会，也会认识到这些误会如何在你们都未察觉的情况下越积越深。这样你就不会只简单归咎于你们来自不同的世界，而更可能会去制订纠正问题的行动计划。

3. 采取果决的行动。

“大多数人错失机遇，是因为这些机遇披着‘辛勤工作’的外衣。”

-托马斯•J•爱迪生认识到压力对你有利的一面后，如再能采取果决的行动就会更好地解决问题。如果你能够清晰认识并深刻理解应对过程的心理层面，那么接下来你需要做的就是找到扭转局势的策略，减轻自身压力。再次提到上述事例，你若是认为相互之间的误解引发了问题，你就能够采取行动澄清你和上司对此问题的理解。你的行动计划可能会包括找到上司，清晰地解释自己的想法并询问他的见解。

## 第七章 换位思考 (3)

如此一来，你最终就会减轻环境的压力，而你从自己以这种方式解决问题得到的个人反馈又会加强你全心投入、掌控局面和不畏挑战的承压态度。你会更加强烈地感到自己正在积极地参与人生，尽力改变周围事情的结果并不断从经历中汲取经验教训，以使自己的人生更加美好。

关于换位思考型应对方式的案例分析以下两个事例是有关两个善于以换位思考型的方式应对变化的职员，讲述了应对的整体心理过程，包括重新认识紧张的环境，加深对问题的理解，最终设计形成并坚决执行行动计划，将困境转化为优势。

乔伊•T：“就算我总是埋头工作，也绝不能脱离同事。”

受他自己高中经历的影响，乔伊一直希望从事针对年轻人的教育事业。大学毕业后，他开始在当地一所高中担任数学教师，希望通过自己的努力，影响改变学生的人生。不久，他成为了备受欢迎的老师，跟学生打成了一片。

工作中，乔伊致力于教学，几乎不花任何心思去熟悉自己的同事。有时他甚至都不去参加教员会议，因为帮助年轻人成长的确需要辛勤努力和大量时间的投入，这已经让他感到无暇顾及其他。之后，他十分惊讶自己竟成为了同事的批判对象。就连校长也开始怀疑乔伊身为教师的意图和效率。甚至他还曾经一度因为与学生关系过度密切而遭到校方谴责。

尽管如此的批判令乔伊震惊不已，他还是具备足够坚韧的承压态度来应对这一切，他开始注意到了关注同事的必要性。他把问题看做是自己能够控制并且可以解决的。认真分析了当前的情形后，他得知是因为他没能重视其他的教师才引发了当前的问题。他过分忙于帮助学生，导致自己过于孤立。

接下来，按照他行动计划的目的，他跟同事澄清事实，劝说他们跟自己一同致力于接近学生并影响和改变他们。他确保之后不再缺席任何教员会议，并走出自己的世界与同事交流沟通，以使他们能够理解自己在努力完成自己的任务，也询问他们的计划。

不久，他的大多数同事开始理解并尊重他，认可他确实能够在教学的同时接近学生的心理。他们的校长请他为教员们召开教学研讨会。乔伊受宠若惊地执行了这个要求。很快他就能够很好地影响自己的同事成为更好的教师。从发生的所有事情中，他总结得出自己曾经对自己应该接触的人群的判定太过单一片面的结论。

露丝•B：“无论发生什么，我都要尽力使一切变得对自己有利。”

## 第七章 换位思考 (4)

露丝在大学里主修英语专业，一直以来都想成为一名作家。在得到学士学位后，她在一家大型广告公司找到一份助理工作。她的老板策划广告方案，经常自己创作广告。他希望露丝能够执行自己的计划，编辑剧本并遵循他的指示。

这家广告公司实际上只拥有一个大客户。这个客户支付的报酬优厚，并且所需广告业务量巨大，因此不久后此广告公司就放弃了其他一些较小的客户，专门服务这一个客户。在如此经济萧条的时期，这个客户需要削减广告费用的预算，可以想象这意味着什么。受其影响，公司不得不缩减规模，裁减人员。作为公司中无足轻重的新职员，露丝最后失去了工作。

起初，露丝茫然不知所措。她曾经得到很高的薪水，但如今却开始怀疑自己。现在要如何是好？是不是她没有向公司证明自己作为职员的价值和能力？然而，没过多久，她坚韧的承压态度发生了作用。她认识到自己曾经为保持安全感，盲目地认为公司坚不可摧，不会受到任何变化的影响。意识到这一点之后，她认为并不是自己辜负了公司，导致公司的失败，而是公司孤注一掷的做法导致了自己的失败，也造成了她的失业。她回忆起自己曾经只是被动接受命令而不能够发号施令。想到这些，她感到自己的工作任务过于乏味，而且几乎不能表现自己的才智和能力。

露丝认真思考之后，得出明确的结论，在找到适合自己的工作之前，四处找寻尝试不同的工作是正常的事情，而且这样也的确有利于自身发展。尽管她已然被公司解雇，但是失业对她来讲并不完全是一项损失，更应该是一次很好的机遇。有这样的想法之后，露丝心情转好，也能够冷静下来更加深刻地分析她面临的境遇。她认为自己需要找到一份新的工作，要比之前失去的那份工作更能鼓励自己，并认可自己的才能。

不久，她制订了行动计划并坚决执行，开始向其他广告公司求职，而且确保对方提供的工作可以使自己展现能力，同时确保未来的老板了解她的才能。

露丝很快找到了自己想要的工作。一家较小的公司正在招聘写作能力较好的职员，提供给她一份创作工作。她以极大的热情接受了这份工作并且在新工作中表现良好。她的同事尊重并认可她的工作，反之，她也十分尊重他们，把他们视为良师益友。此外，她充分地认识到，如果她没有被前任上司解雇，可能也就不会有如今这次新的工作机会。

## 第七章 换位思考 (5)

退缩型应对方式“做了些错事不仅不可怕，反而比无所作为的一生更有意义。”

-乔治•萧伯纳退缩型应对方式是相对于换位思考型的应对方式而言较为无效的一种应对措施。这种消极适应的解决方式有以下两种表现。首先，从被动的角度，采取这种方式的人不会考虑紧张的变化引发的各种问题，却会以将自己投入不相关的活动的方式来逃避问题。这种方式的确可以带来暂时的安闲和轻松，却对于补救问题无济于事。久而久之，采取此类解决方式的人就习惯于回避一切暴露自己缺陷、需要自己进步的变化。为了避免感到受挫、一切失去控制并且极度不安全，他们宁愿将自己的生活范围禁锢在方寸之内。

关于这种应对方式的第二种表现是从主动的角度，无限夸大紧张的变化带来的灾难性影响。采取这种方式，你可能会感到自己成为了牺牲品并对所谓的压迫者产生对抗情绪。采取这种方式应对的人难以区分形成压力的因素的类型和强度。他们面临自己无法掌控的变化或者问题通常会产生忧虑、恐惧和敌对的心理。这些心理往往表现为一触即怒、不予合作，以及挑剔他人。这种退缩型应对方式所产生的更加社会性的破坏可能包括暴力行为或者报复打击行为，比如阴谋破坏或者恐怖活动。虽然这些行为产生的社会影响可能会有所不同，但是以退缩型方式应对的两种表现都既无益于解决问题又不利于自身发展。

关于退缩型应对方式的案例分析以下事例中的五个人采取了不同种类的退缩型方式应对紧张的变化。这种应对策略使他们无法以较为开阔的视野和深刻的理解面对当前的问题，也难以采取正确的行动促使自己的职业生涯和个人生活富于意义和目的。这五个事例有力地证明了忧郁自怜如何阻碍了人们积极进取，导致问题无法解决。

艾伦•H：“生活受挫，我无能为力。”

第六章中提到的艾伦的故事正是关于退缩型应对方式的很好的事例。他缺乏勇气和动力，不能以换位思考的方式应对面临的困境，反而逐渐偏离正轨，走向退缩型应对方式的错误道路。正是由于他敌视这个世界，不能将自己融入其中，他的财政状况日趋崩溃。他无法忍受自己的生活方式趋于简陋，也痛恨所有他认为陷害了自己的同事。他感到自己简直一败涂地。不久，他果然践行了自己说过的话，酗酒吸毒以使自我感觉变好，不再考虑身边发生的一切事情。

他的妻子最终离开了他，这不仅让他更加不知所措，也造成了重大的感情创伤。在巨大压力下，他开车无意撞伤了路上行走的十几岁的少年，不但自己受了轻伤而且遭到逮捕。对他来说，几乎事事不顺。最近一次听说他的境遇时，他已是失业很久，无家可归，穷困潦倒。艾伦的事例充分显示了，退缩型应对方式能够引发系列噩梦般的后果，即使最初可能只是人们面对挫折时一种自然而然的退缩和回避，也仍旧会造成不可挽回的结果。重重的压力下，我们可能会想，“喝几杯酒或者去商场购物如果能让我分散一下注意力，不再为这些麻烦事操心，也没什么不好的。”切记，退缩型应对方式会引起连锁反应，不用多久，无意中你或许就摧毁了自己整个生活。

## 第七章 换位思考 (6)

处理工作中充满压力的变化的最佳方式就是换位思考型的应对方式，因为这种方式能够促使你很好地解决问题。可以想象，如果艾伦采取了正确的方式面对困境，他的境遇最终会发生如何的改变：

从心理层面上，他应该以更加宽容的态度和开阔的角度接受自己失业的事实。他可以将失业理解为其他很多像他一样的雇员的家常便饭，而不是自己能力欠佳的证明。这种以平常心面对困境的方式强调了紧张的变化的共同点。通过这种思考，艾伦可以认识到充斥于他的事业发展中的工作变动意味着，尽管失业对人们来说是事业的裂谷，但绝不会阻止寻找新的工作的步伐，而且不乏可能的是，前方还会有更好的工作。我们称其为较易处理的思维角度。

如果艾伦能够从这些角度认识理解他所面临的紧张的环境，他就会减轻自己的担忧，拥有足够的时间清晰地认识分析自己所处的局势。

■ 公司关于他的失业具体的解释是什么?

■ 如何做能够使此公司帮助艾伦寻找另外的职位?

■ 他能够从公司中得到怎样的失业补助?

■ 他如何能够通过与自己同事、朋友和之前的顾客的沟通得到有益于自己发展的信息?

■ 考虑到他的背景，需要多长时间才能找到另一份工作?

■ 是否存在其他方式能够使他找到另外的工作?

■ 他是否曾渴望得到某项工作或者痴迷于某种事业？如果是，被迫的失业反而为他开启了新的征程。

通过询问自己以上问题，艾伦就可以放宽自己的思维角度，加深对当前境遇的理解。这种方式还可以使他为制订果断的行动计划做好准备，并最终实现目标。

值得一提的是，我们并没有急于让他制订行动计划，而是首先调整心态，做好必要的心理准备以更好的指引自己的行动。鲁莽冲动的“先开枪后瞄准”的解决方式弊大于利。果断的行动计划包括明确的目标和为达到目标而采取的具体行动。这一切都是建立在对问题清晰认识的基础上。接下来，艾伦应该开始按照具体的步骤实施自己的行动计划，尽力实现最有利于自身发展的目标。随着他采取行动，逐渐接近目标，每次努力后成功的反馈又可以使他得到鼓舞，强化自己全心投入、掌控局面和不畏挑战的承压态度。这一切都能够使他不再限于郁郁寡欢和自悲自怜的境地。

## 第七章 换位思考 (7)

格蕾丝•H：“这是一个男权社会，我不幸生为女性。”

现在回忆一下第六章中提过的另一位坚韧性较低的职员--格蕾丝的事例。并不令人惊讶的是，她同样忧郁不振，认为自己只是一个在男权社会中一事无成却又无能为力的女性，由于过度自怜，她没有为自己的发展做出任何努力。这一切都是由于没有得到公司的提升引发的。她总是认真辛勤地对待工作，及时完成工作任务，并为接下来的工作计划做好充分的准备。格蕾丝对自己所在的公司投入了大量精力、时间和钻研。在她看来，她自己堪称模范员工，随着任职期限增加，她满心希望能够得到公司的提升。她从未想过自己得到的这份工作竟然只是随从职工而不是领导者，也从未想过领导阶层比职工阶层更容易得到提升。

之后，她将一切归咎于客观原因，认为她的上司作为男性像她父亲一样重男轻女才将她解雇，她对此无能为力。对她来讲，跟两位父亲宠爱的兄弟一起成长的确令人不快。她的父亲固执地认为他的儿子才是最终可能事业有成的人。对于格蕾丝，他更希望她能够结婚生子。她感到自己的父亲忽视了自己在校期间的优秀表现，却从不会忽视自己的兄弟的任何优秀事迹。格蕾丝的父亲自己并未完成高中学业，对于格蕾丝为何坚持读大学难以理解。她没有得到家人的支持和指导，在校表现较差，因此不到两年就自动退学，找到了当前的工作。直到如今，她的父亲依然不能理解她为何仍未结婚生子。

为了能够证实自己的能力和价值，她全身心地投入工作，把自己全部精力都用于对工作的努力。她最初认为大多数的他人并不会像自己父亲那样对女性持有普遍的陈旧偏见，具体来讲，更不会对她持有偏见。她的上司最初友好的态度让格蕾丝感到自己终于找到了能够认可她的地方。如果她能够遵循领导，辛勤工作，她自认为自己一定会在公司得到升职。但是，事实却是自己的同事不断得到提升，自己却

没能有任何变化，她对此唯一的理解就是自己的上司如同父亲一样都对女性持有歧视态度。她对此愤怒不已，认为他们都持有男权主义思想。格蕾丝明确地感受到了漫漫无期的压力。埃莉诺•罗斯福有句至理名言：“除非你妄自菲薄，否则没人能够使你感到低人一等。”如果格蕾丝能够及早理解这句话的含义，她可能就不会如此痛苦，也会以更加积极的理解对待自己在公司始终得不到提升这一事实。

## 第七章 换位思考 (8)

时光渐渐推移，格蕾丝仍旧以退缩型方式应对困境，这使得她内心郁郁寡欢和自悲自怜的心境更加严重。所幸的是，她参加的教堂给他们的教区居民实施了我们的坚韧性培训计划。在关于换位思考法的训练计划中，她完成了一些练习（我们在第八章中将有详细叙述）。通过培训，她寻求对环境全新的认识和理解，随后制定了果断的行动计划，以解决自己面临的困难。起初，由于自己惯于以退缩型方式应对困难，如此的努力对她而言十分辛苦和不易。但是，一旦她适应了这些练习，并且在这种应对方式中得到了一定的成效后，她就逐渐走向了正轨，开始习惯采取正确的解决方式。下一章节中我们将会提到格蕾丝的进步表现。

马丁•O：“时刻保持乐观，情势总会转晴。”

第六章提过的另一个事例是关于马丁的。他表现出一种极端的乐观，但这并不是我们所讲的坚韧的承压态度中应有的乐观形式。他的乐观是有失判断狂妄自大的表现，严重阻断了他从自己的经历中汲取经验教训的努力，成为否认问题的另一种方式，以致最终使他一再失去销售工作。令人震惊的是，一再的失败并未唤醒他的意识，他仍然以过度的宽容态度对待命运的迂回。马丁表现出的这种对问题放任自流的态度也是退缩型应对方式的隐蔽表现形式。

为了努力增加客户量，马丁曾经所在的一家公司对包括他在内的销售人员进行坚韧性培训。公司希望职员在面对增加客户量的要求时，能够以较强的适应性应对工作压力。在分组培训前期，我们要求参加课程的职员粗略地写下他们认为的工作中最具压力的方面。之后让他们跟其他组的人员交流。

马丁首先完成了记录。他对自己的工作自我感觉得心应手，从未想到任何对他造成压力的方面。但奇怪的是，当其他人发言时，马丁对于他人提到的工作中造成压力的因素同样表示赞同。他不断点

头：“噢，我也这么觉得。”然后，他在对每个造成压力的因素总结陈述时说：“但是，我能够解决这个问题，因为我总是保持积极的态度。”尽管他总是对一切盲目乐观，但至少他还是能够承认自己也曾经历过同事提到的压力的。

马丁发现自己的同事能够以换位思考型的应对方式，日益有效地处理工作压力。他们以更加开阔的视野观察问题并努力加深对问题的理解，而且他们的努力很有成效，他们的确能够找到积极解决问题的方法，减轻外界环境造成的压力。

然而，马丁依然鲜有进步。通过对别人的观察，他开始意识到自己的落后。不久之后，他开始承认如果自己能够更加认真地对待曾经发生的事情，可能会保住工作并且取得进步，而不至于不断转换公司最终一事无成。同时，当他意识到坚韧性培训逐渐对自己见效时，就能够以崭新的视野看待问题了。第八章将会谈及换位思考型应对方式如何帮助马丁走出自己的误区。

## 第七章 换位思考 (9)

赫尔曼•W：“即使你已然得到自己渴望的工作，仍然随时可能失去。”

获得工商管理硕士学位后，赫尔曼开始在一家大型国际公司担任人力资源部门经理。多年的辛苦努力使他逐渐上升到如今的地位。经过23年的工作，他被提升为分公司的副总裁兼人力资源部经理。在所有的因素中，赫尔曼最重视的是职业生涯和个人生活的稳定性及可预见性。在此意义上，赫尔曼已然得到了自己需要的一切；他如今安稳而有保障。同事及下属都认为他极为负责、真诚待人并且正直可靠。

赫尔曼对工作的兴趣、与其他职员的关系以及所处的工作环境都充分显示了他全心投入的态度。但是，他过度追求职业生涯和个人生活的稳定性、可预见性和保障性，这阻碍了他从新的经历中汲取经验教训的动力。这就使得他在掌控局面和不畏挑战这两种承压态度上表现较差。

赫尔曼对保障性和可预见性的过度需求源自何处呢？他出生于中产阶级家庭，无论周围的环境还是自己的家庭都提供了良好的保障，即使父母也曾定期因公外出，也是出于工作需要，同时也是为了保障家庭经济收入。他在校成绩优秀，表现良好，直至如今他还跟以前的同学保持联系。大学里两次较为随意的约会后，他遇到了自己现在的妻子，两人结了婚，从此组成圆满的家庭。他们的两个女儿目前即将成年。他们拥有富裕的家庭、规律的生活，比如定期一起去教堂，看电影，庆祝节日或者度假。

大体而言，赫尔曼的生活建立在稳定、可预见并具有保障的基础上，看似坚不可摧。他几乎不曾担忧过自己建立起来的安稳平定的生活。可以想象，当某天公司的董事会告诉他分公司的人力资源部将被解散，他将失去工作时，他会何等震惊。

他被严重击垮。他回忆起这些年中自己拒绝过的所有的工作机会。怎么会有人希望离开这样一家稳定的公司呢？他不能理解自己共事多年的同事怎么会如此对待自己。他对自己的妻子和女儿也难以启齿，她们也已经习惯了如此稳定安逸的生活。他开始重新思考这些年中所有的选择和判断。现在，他感到愈发一筹莫展并愤世嫉俗，对美国企业法人和普通民众愤愤不平。赫尔曼辛苦勾勒的人生的图景被完全撕毁。毕竟，很久以来，他坚持认为美好生活的基础就是稳定和保障。在失业前不久，公司对其员工进行了坚韧性培训。第八章将讲述赫尔曼在接受培训过程中得到的教益以及培训对他生活的影响。

苏珊•M：“我无法忍受这一切。

如果他们不能对我更加尊重，我就离开这里。”

## 第七章 换位思考 (10)

每天早上，苏珊照例吃过早饭，带好手机、档案夹及其他随身用具，准备上班。她具备模范员工、标准同事、良好上司和职员的心理素质和形象。以上描述的简单场景正是她生活和工作环境的真实写照，可以表现出她对工作惯有的观点和思想。无论何时，一旦她遇到充满压力的变化并使她开始质疑自己的追求时，她都能够坚持做好模范的形象。

苏珊是一家小型抵押贷款公司的副总裁，在他人看来，这家公司的个体独立经营，很少受外界影响。她跟自己的很多同事一样，都很喜欢公司小型灵活的形式，也习惯了由此决定的商业模式。她将自己特立独行的性格很好地反映在公司的形象、目标和动力上，这也促成了她事业的成功。

然而，随着经济全球化趋势的到来，公司被迫并入一家公司，以服从此合作企业的经营和发展。此时的苏珊仍然沉浸在公司过去的辉煌业绩中，对此全无准备。公司性质和运行程序随着产品的标准化和流水线化瞬间改变。这彻底改变了公司个体经营性质，公司不再随意按需求制定或者废弃政策，而变成传统的中规中矩的工作单位。

苏珊认为公司的这些变化毫无作用，因此对此茫然失措又痛苦不已。经管部门不再邀请她参加任何会议。她了解到的公司运行情况越来越少。同时，她所在的部门需要以更少的经费完成更多的任务，这就给予了刚刚艰难撑过变化的职员更大的工作负担。更雪上加霜的是，上级公司不再允许副总裁像之前那样来去自由。由于如今她处于管理层下级，她必须每天早上8点准时到岗，直到下午5点休息。

苏珊认为如此的变化是对她个人极大的不尊重，尤其考虑到自己一贯是公司忠诚的元老级职员，她更加心酸和愤恨。她没有去认真思考造成压力的变化，而是任由愤怒的情绪占据自己的内心。苏珊认为这次合并违背了公司的原则，损害了自己的利益，对此她想让昭告他

人。因此，她较少地投入工作，过多强调办公室的丑闻，以证实公司道德环境每况愈下的事实。她十分了解这些情况。但是，当事情真正发生到自己身上时，她又不能理解。她深知公司的问题所在，也知道如何才能改变，但是从未想过可以改变自己。

## 第七章 换位思考 (11)

1. 苏珊需要怎样做才能改变自己?

幼年时起，苏珊就自力更生。她的父亲在她5岁的时候离开了自己的家庭。她的母亲酗酒成性，不顾孩子。苏珊承担了抚养弟弟的重任，所以，早早就学会了如何照顾自己和照顾他人。善于照顾他人简直成为了她的第二天性。

苏珊的聪颖才智和管理能力使得她在公司的管理方面得心应手，并得到了较高的职位。就如公司一样她曾经也是自主独立而且获得过成功，这也充分证明了她的能力。当公司发生骤变时，她不能将自己置身事外也不能像其他职员一样坦然接受。苏珊的价值观、目标和动力与其他职员的不再相符。

苏珊的不安全感正是潜伏于对工作完全掌控的优越感和优秀的表现中。她从未想过自己需要任何的改变。她之前的成功使她在正在发生的组织变化中丧失了改变自己的可能性。

2. 除了公司的变化带来的明显的压力外，苏珊还存在什么问题?

苏珊在对待公司的变化时并没有改变自己，她仍然停留在曾经帮助她努力理解问题、在极少支持的情况下掌控局面的思想层次。她在童年艰难的环境中承担起繁重的家庭负担并在17岁就离开了家；她从未回头。如果可以，苏珊可能选择当即离开公司。但是，她离退休只有三年，如果她现在选择离开，那么她将失去一份丰厚的退休金。而且，苏珊认为自己不再像17岁那样充满精力。她归咎于公司，使自己陷于当今的环境中左右为难，并认为几乎无法改变当前的惨淡境况。很明显，她正在经历最困难的时期。在这种情况下，改变自己是唯一可行的措施。

苏珊最后终于鼓起勇气找到了坚持下三年工作的方式。她仍然是备受尊重的职员，也仍然乐于带领自己的下属积极工作。她最终发

现，真正使她坚持下这25年的辛劳工作的动力，并不是她的职位，而是整个训练过程、他人的发展以及与同事之间的友谊。

换位思考方式的培训过程使得苏珊认识到以上的一切。“几个月以来我都在不停抱怨自己地位的损失，但当一切都无法改变的时候，我就回到了从前那个从爱达荷州来的女孩，只是享受跟同事共事，做好自己事情的过程。”从那时起，苏珊只关注工作中带给自己欢欣实现人生意义的方面。

她以自己的领导风范，用自己拥有的知识和智慧成功地帮助和教导她的下属使他们能够应对公司的变化。

苏珊的事例有力地证明了，如果我们不能够很好地适应变化，那么压力重重的变故将把我们击垮。同时，我们也该看到，换位思考的方式能够帮助我们有效克服骤来的变化。

## 第七章 换位思考 (12)

3. 苏珊的故事说明了什么?

如果我们对一切都逆来顺受，那么就不会质疑之前所学的知识也不会不偏离正轨。如此的做法可能不会给自己造成过大的压力，但是必然也不会使自己成长或者得到满足。当今社会，你很可能与上司在价值观、目标和动机方面意见不合。公司结构和运行机制的变化加剧了个人需求和公司利益的矛盾冲突。当今的工作单位不再与以前的工作单位同样的步伐一致。突如其来的变化，以前所未有的频率出现，带来表面的意见不合和矛盾冲突，对于这些，你不得不考虑到底发生了什么，究竟需要怎样做来应对这一切。

你究竟适合什么?

用几分钟的时间来回答以下问题（“是”或者“否”），这样你就可以清晰具体地认识到自己在过去和现在处理紧张工作方式的变化。切记，只有你自己能够看到答案，所以一定要诚实作答。

换位思考型应对方式1. 你会积极应对公司的变化，为自己和公司分析出潜在的问题吗?

2. 你试过思考一下工作单位的变化会对自己有什么帮助和提高吗?

3. 你会尝试分析工作单位的变化将把自己和公司推向什么方向吗?

4. 你会认真思考怎样计划才能利用工作单位的变化，使其向有利方向发展吗?

5. 应对工作单位的变化时，你会努力实施这些计划以提高自己吗?

6. 如果你能够做到执行这些计划来提高自己，那么你会虚心了解关于自己努力成果的反馈和评价，客观评估自己所定计划的效果吗?

退缩型应对方式1. 你认为工作单位的变化是迫不得已发生的不幸之事吗？面对变化，你会继续以之前的方式对待吗？

2. 你会努力恢复美好的过去的日子吗？

3. 你会以分散注意力的形式减轻压力吗？比如你会沉迷电视以避免思考工作方面的问题吗？

4. 你认为该发生的总是会发生，你也无能为力吗？

5. 当工作单位发生变化时，你向他人咨询过应该怎样做吗？

6. 所有这些变化都让你感到最好不要再继续工作了吗？

## 第七章 换位思考 (13)

计分时，每一个答案为“是”的问题得1分。为了解自己的应对方式，分别算出两部分（每部分六题）的总分。哪一部分的总分较高，换位思考型应对方式还是退缩型应对方式？在读下面的章节前，记下这些结果。

小结以上我们所举的事例说明了在紧张的环境中，如果你的坚韧性本身就很低，那么很有可能采取退缩型应对方式。这就正如艾伦•H，格蕾丝•H，马丁•O和苏珊•M的事例体现的，以上四人适应力都较差，因此都采取了退缩型应对方式。对于艾伦，在他放弃努力，不再尝试恢复人生的目的和意义后，生活一再恶化。对于格蕾丝和马丁，尽管他们表现比艾伦好，但是忧郁自怜的情绪充盈了他们的内心，使他们不再有勇气和动力去有效应对所面临的压力。格蕾丝和苏珊则将自己的问题归咎于他人。而马丁却走向另一极端。

通过赫尔曼的事例，我们还可以发现，即使你的坚韧性水平正常（对于赫尔曼，他能够全心投入工作），如果不能够时刻小心避免失误，那么在紧张的环境中仍然可能采取退缩型应对方式。比如，赫尔曼起初一味怪罪他人和体制，而不是努力以换位思考型应对方式积极解决问题。

因此，当你面临压力重重的环境时，需要做好充分的准备，具备足够的能力，才能够像之前章节中提过的乔伊和露丝那样，以换位思考的方式正确应对。否则，你将可能一无所成，顾影自怜，并且适应力下降，忧虑情绪增加。第八章将讲述换位思考型应对方式的具体步骤。这种形式是有效的应对方法，能够使你通过积极地应对压力，不断提升自我，而不会让压力将自己击垮。

## 第八章 用换位思考法应对压力 (1)

我们已经为你提供了不少成功运用换位思考法应对高压事件的范例，现在你不妨亲自尝试一番。应对压力的方法可以分为三个步骤，在这三个步骤中，你将通过深入分析局面、积极采取行动，把潜在的危险转化为良机。在这一章中，我们不仅会向你展示这三个步骤，更会教你如何将其付诸实践，也就是常说的“在实践中学习”；而你在实践过程中所获得的反馈又会进一步巩固你的坚韧态度，从而赋予你充足的勇气与动力，让你与这种适应型应对模式结下终身的不解之缘。

与前几章中所描述的逃避现实、自欺欺人或是陷入恐慌、盲目出击等退缩型应对方式相比，换位思考具有强大的优势。退缩型应对方式直接而原始地体现了我们感受到压力时所产生的“或战或逃”反应。在我们人类仍然生活在野外时，逃跑或出击可能是最好的办法；但现在我们既然生活在文明社会中，就必须做一个遵纪守法、负责可靠、善于适应环境的人。所以我们应对压力时必须抑制住任何战斗或是逃跑的本能冲动，因为从长远看来，这种冲动只会造成局势的恶化。

步骤一列出生活中所有尚未解决的压力将给你造成压力的所有事件列成一张清单，尽可能做到坦诚、全面，因为这张清单是为你自己而列的，除非你愿意，否则别人是不会看到的。同时，还要确保清单上的每一项都是目前尚未解决的困难，已经不再困扰你的问题则不必列出。

请一一注明你所列出的压力事件是否与你的工作直接相关。凡是涉及单位同事、工作任务、公司规定、职责范围以及工作稳定性的事件都与工作直接相关，例如：由于职责范围发生变化或是公司人手减少，你不得不学习新的工作程序或加大工作量；你和上司在工作内容方面意见相左，相处得很不愉快，等等。而其他事件，例如家庭生活或个人生活中无处不在的棘手问题，则可能给你的工作表现造成间接的影响。比如你怀疑你的配偶有出轨的行为，因此心烦意乱，无法专

心工作；或是因为你的孩子在学校表现不好，你不得不花费大量的时间、精力来对付这个问题，以至于无法完成本职工作。

将给你造成压力的事件全部列出之后，请分别对每一项进行思考，并记录该项压力的强度。某件事仅仅是令你略感不快吗？例如，隔三差五就不得不对部分工作进行书面总结，虽然算不上负担，却颇为麻烦；这种小困扰带来的压力就属于轻微压力。某件事关系重大、占用了你的全部心思，可能影响你的整个人生吗？比如，由于公司规模持续缩小、人事调动频繁，你不得不一个接一个地解雇部门里的员工；像这样的压力就属于重大压力。请将压力从小到大分为7个级别，1为“轻微”，7为“极大”。

## 第八章 用换位思考法应对压力 (2)

评估各项压力强度时不必担心带有主观色彩，因为列清单这项任务原本就是与你的个人体验分不开的。不过，如果你难以确定某项压力的强度，不妨参考以下建议，也就是我们称为“人类需求ABC”的方法。下列是我们所有人都有的需求：

■ A代表成就（accomplishment）：我们都需要感到自己正在做的事情是有意义的，并且最终能够实现某种有价值的目标。

■ B代表归属感（belonging）：我们都需要与他人密切互动，在互动过程中我们与他人之间的关系将影响到我们对自己的定义。

■ C代表舒适（comfort）。我们都需要一定的安全感，这样我们才能放松紧张的情绪，保持安定、平和的心态。

■ D代表可靠性（dependability）。我们都需要相对稳定、有一定规律可循的生活。

■ E代表自信（esteem）。我们都需要对自己有适度的信心。

■ 最后，F代表经济状况（finances）。我们都需要较为充足的财富，才能过上令人满意的生活。

要确定某一事件所造成的压力究竟有多大，你可以问问自己，上述人类基本需求中有几项因为这件事而无法得到满足。

最后，请对清单上的每一个项目进行思考，并分别注明该项压力属于突发性压力还是持续性压力。某种稳定状态骤然出现变化所造成的压力属于突发性压力，例如：你手头正在处理的电脑文件突然消失，或者你在毫无预警的情况下遭到老板开除。而你的理想与所得长期不符所造成的压力则属于持续性压力，比如你认为自己是一个富有创造性的人，但却不得不从事按部就班的工作；或是你希望受到同事的欢迎，却总觉得遭到了排挤。

当你把自己所承受的压力全部列出并按照我们的建议进行相应描述之后，你就能从整体上把握一切与工作有关的现存问题，从而对自

己面对的压力有所了解；做到这一点，你就迈出了解决压力的第一步。

步骤二对压力事件进行思考，拓展视野，加深理解要完成这一步骤，你就要运用我们的“情景重现法”来分析你所列出的每一项压力事件。从哪一件开始呢？这由你来决定。有些人从压力较小的事件入手，这样一来他们就能将注意力集中在分析手段上，并通过一定的练习，熟练掌握这种方法。有些人则从压力较大的事件入手，因为这些事件占据了他们的身心、影响了他们的表现，必须优先得到解决，否则他们就无心进行其他工作。你可以凭自己的意愿从任何一项压力事件入手，但你必须记住，每一项压力最终都要得到处理和解决。

## 第八章 用换位思考法应对压力 (3)

另辟蹊径（重新梳理局面）“情境重现法”将针对给你造成压力的某一事件向你提出一系列问题，而回答这些问题的过程相当于重新梳理局面，会令你获得意外的收获、打开全新的思路。运用这一方法，你就能充分发挥想象力，预测当前事件可能带来哪些结果，而你所做出的反应又会造成怎样的影响。

问题1：请尽量描述你希望解决的高压事件。

好好考虑一下这个问题，再尽可能做出最全面的描述。这件事的哪些因素比较棘手？关系到哪些人？这种局面可能意味着什么？对你来说，哪个方面特别麻烦？这件事究竟给你带来了怎样的感觉？

问题2：试想这件事在怎样的情况下会给你造成更大的压力。

自由发挥你的想象力，试想一种比现状更加糟糕的情况。例如你的上司对你的工作表现提出了批评，那么不妨想想，幸好你没有因为不称职而遭到解雇。这一步骤的重要意义在于帮助你体会到怎样的情况会比现有的问题更加糟糕。

问题3：试想这件事在怎样的情况下会有所好转。

继续自由发挥你的想象力，设想一种比现状更为有利的情况。例如你的上司对你的工作表现提出了批评，那么不妨设想，如果她为了提高你的水平而送你去进修，那么坏事就变成了好事。无论出现什么情况，你都要认识到哪些条件能够扭转眼前的困境。

问题4：请设想当前局面在怎样的情形下会向问题2中提出的方向恶化。

这个问题对你的想象力提出了真正的挑战，你要以自己的人生为素材，当一回小说家。当前局面要发生怎样的改变，才会演化为你所设想的最坏的情形？是否需要你本人或其他人采取某种特定的行动？如果答案是肯定的，那么究竟要采取什么行动？在整个局面中，哪些细节要发生变化，哪些人物要扮演不同的角色？具体情形怎样？请构

想由你自己亲手使局面恶化的详细过程。这一步骤会让你对可能出现的危机得到较为明确的认识。

当你构思出整套情节之后，请按0～100的评分标准估计这一假设变成现实的可能性有多大。如果可能性很小，就说明当前的局面多半不会失去控制，你不妨略略放下心来；但是，你千万不可失去警惕性，因为当前的局面毕竟已经相当紧张、棘手，即使不会进一步恶化，你也不能因此便麻痹大意、高枕无忧。如果局面恶化的可能性很大，那你就更要立即动手，从而挽救你的人生。

## 第八章 用换位思考法应对压力 (4)

问题5：请设想当前局面在怎样的条件下会出现转机。

这个问题也对你的想象力提出了高度挑战。当前局面要发生怎样的改变，才会变得较为有利？是否需要你本人或其他人采取某种特定的行动？如果答案是肯定的，那么究竟要采取什么行动？在整个局面中，哪些细节要发生变化，哪些人物要扮演不同的角色？具体情形怎样？请构想由你自己亲手使局面好转的详细过程。这一步骤会让你较为明确地认识到事态可能会出现怎样的转机。

当你构思出整套情节之后，请按0～100的评分标准估计这一假设变成现实的可能性有多大。如果可能性很小，那就说明当前的局面必须经过干涉才会出现转机，所以你更要加倍努力。即使问题得到解决的可能性很大，你也不能掉以轻心，反而要借此自我激励，因为你的努力很可能带来成功。

问题6：要在避免局面恶化的同时进一步促进事态向好的方向发展，你应当采取哪些具体行动？

或许你已经在解答前两问的同时对这个问题做出了回答，但你仍然不妨利用这个机会，再次设想在高压事件面前要如何应对才能夺得先机。假如你已经针对险恶的情形及有利的情形分别进行了预演，现在你就应当进一步思考怎样去提高成功的概率：是否需要采取某些特定的行动，是否需要设法取得某些人的认同，是否需要继续收集信息或是寻求其他帮助，是否需要坚守自己的立场……通过回答这些问题，你就能再次确认自己对眼前局面的发展究竟持怎样的态度。

拓展视野，深化理解通过回答“情景重现”环节中所提出的六个问题，你已经对高压局面进行了重新梳理，对自己所面临的问题也会随之产生不同的看法。接下来的三个问题会进一步促使你进行思考。

问题7：在回答了前几个问题的基础上，你能否找到一个全新的视角，重新审视给你造成压力的事件？

应对高压局面可能会给你带来痛苦，而这个问题则有可能导致你的痛苦暂时加剧，你或许会感到焦虑，或许会感到愤怒，或许会感到抑郁，或许会感到不安，甚至各种情绪兼而有之。不过，如果在“情景重现”环节中你已经通过回答前六个问题逐渐发现了解决问题的方法，你的情绪或许会有所好转。无论在哪一种情况下，你都应当尽快找到一个全新的视角，对压力事件进行重新审视，也就是说设法从中找出积极的一面。

## 第八章 用换位思考法应对压力 (5)

这个步骤关系重大。当你对一个问题进行换位思考时，尽管这个问题仍然未能得到解决，但却变得不那么难以忍受了。一旦你能够正视这个问题，你就可以对它进行仔细的思考，制定相应的行动计划，然后采取必要的措施。假如不转换自己的视角，你可能一想到这个问题就会产生反感，以至于更难想出解决问题的办法。

五种常用视角或许，你已经从前几个步骤中找到了一种合适的视角。万一你仍然感到有困难，不妨尝试从以下五种视角出发，往往能找出实用的解决之道。请注意，可供选用的视角远远不止这五种，你很可能会发现一种前所未有的独特视角。为了得出有益的结论，你也可以根据自己的需要从多种角度观察眼前的情况，而不必局限于某一特定视角。

1. 平常心。或许你一直以为只有自己一个人遭遇了眼前这种充满压力的局面。在承受困难的同时，孤独的滋味无异于雪上加霜，更加令人难以忍受；所以在这种情况下，你就更容易一味自怜自怨，仰天长叹“为什么偏偏是我？”相反，怀着一颗平常心去看待问题，你就会认识到古往今来有许多人都遇到过同样的困境。不难看出，平常心能够让压力事件变得不那么难以忍受，这样一来，你就有机会对局面进行思考，并采取必要的措施。

2. 现实立场。现在，你已经设想过眼前的高压局面会怎样出现好转，又会怎样发生恶化；换句话说，实际情况应该介于这两个极端之间。这番思考会促使你从现实出发，认识到眼前的高压局面在你的人生中既不是最低点也不是最高点，从而受到鼓舞。你小时候被背信弃义的朋友背叛之后哭着去找妈妈，此时她是不是会这样安慰你：“我知道你很伤心，但你还有好多值得相信的朋友呢。”这就是一种现实立场。站在现实立场的人会告诉自己，眼下的高压事件并不算最坏的局

面；这样一来，他们就能接受原本无法忍受的情况，也就有机会加以解决。

3 积极态度。从这个角度看待高压事件能帮助你找到改善局面的方式，从而进一步减小令人无法忍受的压力。你应当积极构思改善局面的途径，而不是盲目乐观、守株待兔。当你为解决困境而奋斗的时候，采取这种视角会使你的情绪大为振奋。

4. 长远眼光。还有一种方式也可以让眼前的局面变得不那么难以忍受。你可以根据在前几个步骤中所积累的认识，从一个特定的高度看待困难，这样一来你就会发现：最困难的关头终会过去，希望并非遥遥无期。即使目前的形势十分严峻，只要你能预计情况何时会出现好转，你就能承受眼前的痛苦，而不至于因此方寸大乱。倘若你由于不得不在规定的期限前完成一项极其艰巨的任务而备感压力，那么不妨想想限期结束之后局面就会恢复平静；这样一想，或许你就能承受相应的痛苦，并做出获得成功所必需的努力。

## 第八章 用换位思考法应对压力 (6)

5. 尽人事，知天命。尽管这种看法似乎与换位思考模式背道而驰，但却相当有用。试想，假如你一方面绞尽脑汁克服困难，一方面又承认自己无力解决某些问题，会是怎样一种情况？你固然可以尽一切努力去克服困难，但最终的结果恐怕仍然难以预料。打个比方，虽然医生会先用各种必要的手段对病人进行治疗，但他们仍然必须告诉病人的家属，他们所爱的人究竟能不能活下来尚有待时间的检验。采取“尽人事，知天命”的态度，你就不容易被高压事件压垮，因为你知道自己已经尽了努力，其他的事情就不是你所能控制的了。

问题8：根据目前所学到的东西，你对如何改善目前的高压局面是否有了更加深刻的认识？

通过回答“情景重现”环节中所提出的六个问题，你应当对产生压力的事件有了进一步理解。这样一来，你往往就能更加清楚地认识到应当如何解决问题。通过练习，你或许会较为灵活地看待眼前的局面，或许会具体而深入地认识压力事件及其带来的压力的真面目，甚至会重新发现究竟是什么原因使得当前局面如此棘手、如此紧张。你之所以要绞尽脑汁回答 “情景重现”环节中所提出的问题，首先就是因为这一步骤可能使你对局面产生更加深入的理解。

认识你的压力之源当你的视野得到拓宽之后，你的理解力往往就会随之提高，因为毕竟有许多种方式能够让你了解如何处理高压局面。通常说来，某种局面之所以会给我们带来压力，在一定程度上是由我们自己体验生活的方式所导致的。换句话说，其他人即使遇到了与你相同的情况，也可能产生不同的反应。如果你需要指引，那就让我们告诉你一些常用的方法，好让你深入了解自己的压力之源。不过，理解困难的方法绝对不止这几种，你或许会发现其中某一种适合自己的情况，或许还会发现其他的方法。

■ 个人的局限性。也许你曾经以为自己的困境是其他人的行为所导致的，或是公司冷酷无情的规章制度所造成的。但是，在“情景重现”环节中，你通过“给田地松土”，发现自己才是造成压力的根本原因。尽管这一过程十分痛苦，但你一旦承认自己的责任，也就踏上了解决问题的道路。

如果经过仔细思考，你发现自己面临的困境与你个人的局限性有关，那就应当坦诚地面对这一事实。要记住，眼下最重要的任务是将压力事件转变为你的良机，而不是任其发展成潜在的危机；为了完成这一任务，你就必须准确认识现实，即使再痛苦也不能回避。一旦你通过积极改进自身的缺陷解决了困难，当初承认这一缺陷所带来的痛苦就会随之消失。

## 第八章 用换位思考法应对压力 (7)

■ 误解。你可能已经意识到，对某些言行的误解在高压局面的产生过程中起了重要作用。也许其他人没有准确地领会你的意思，也许你误解了其他人的言行，更糟糕的情况则是双方都发生了误会。此类交流上的混乱往往造成并助长愤怒、痛苦的情绪，最终造成组织瓦解、事业失败。

这种情况的有利方面则是，如果某种误解是造成困难的主要原因，那么你只要认清问题的症结所在，就可以通过纠正误会扭转当前的局面。如果你误解了他人的言行，那么你就应该勇敢地面对这个问题，即使会令自尊心受到伤害或侮辱也在所不惜；只有这样，你们双方才能共同着手解决困难。当他人对你的言行产生误解时，你无论是反唇相讥、一味闪避还是大发雷霆，都只会让事态进一步恶化。在这个时候，最好的办法是正视他人的误解，这样你才能想出积极的方式，超越眼前的困境。

■ 意愿的矛盾。有时候，你会逐渐认识到眼前的压力并非出于双方的误会，而是源于尖锐的矛盾。其他人的目标、价值观和偏好可能与你背道而驰，因此你们双方对眼前的局面就会产生不同的理解，解决问题的方法也不尽相同。

在这种情况下，是双方意愿的矛盾造成了压力。如果你的困难符合这种情况，那最好的办法仍然是承认矛盾、正视矛盾，因为只有这样你才能找出有效的方法，减少当前局面造成的压力。如果不首先认识问题的真面目，你今后就很难成功地解决问题。

■ 遭人陷害。也许在你看来，当前的高压局面几乎不能甚至完全不能归咎于你。你认定自己毫无过错，而其他人为了把责任推给你、拖你的后腿，或是排斥你，或是诽谤你，或是歧视你，或是骚扰你，才让你落入了陷阱。

如果你有这种想法，那就应该从两个方面来考虑。首先，尽管遭人陷害十分可怕，你仍然可以渡过这个难关，并从中获得经验。在这种情况下，积极采取行动显然比坐以待毙、自怜自叹要好得多。其次，尽量不要过早地认定其他人陷害了你，因为轻易下结论几乎就等于在现实面前逃避责任，解决不了什么问题。最好的办法是仔细思考“情景重现”环节中的六个问题，然后再做出深入而详细的回答；完成这个步骤之后，如果你仍然认为眼前的困难是别人陷害你所造成的，你的推论就可能是合理的。

■ 外因作用。用情景重现法重新梳理局面时，你可能会认识到，尽管你自己与其他人都尽了力，仍然很难缓解当前局面的压力。这种局面可能在很大程度上是由你无法控制的外力所造成的。例如，科技出现了进步、社会舆论要求“机会均等”、外包项目出了问题，这些情况都属于你不能控制的外力。与其一味自责或是责怪他人，不如设法找出这些外力能否影响局面的压力程度。如果一个问题是由你自己或你身边的人造成的，故然能用一定的方法减少相应的压力，但如果这个问题是由外力所导致的，那就要采取截然不同的方式来解决。

问题9：眼前有没有解决方法?

## 第八章 用换位思考法应对压力 (8)

到了这一步，你已经回答了情景重现中提出的所有问题，这些问题能够帮助你采取较为开阔的视角看待高压局面，并深化你对局面的理解。现在，你不妨问问自己，对如何扭转局面、解决问题是不是有了一些想法。设想出解决方式后，你可能感觉好多了。不过，至此为止局面仅仅在你的脑海中发生了改变，所以你可能仍然会感到痛苦。设想一种解决方式虽然是好的，但这种设想毕竟尚未结出果实，所以，我们更要学习如何把想象中的变化带到现实世界中去，改变现实中的困境，这也就是我们要做的第三步。在进入步骤三之前，先让我们通过几个真实案例，看一看情景重现法如何帮助人们运用适应力驾驭高压局面。

情景重现法案例分析你现在有没有找到解决问题的新方法呢？你觉得自己能否克服高压局面的负面影响，并将其扭转为学习与成长的良机呢？接下来的案例分析选取了格蕾丝、马丁与赫尔曼的故事，你将会看到他们是如何从情景重现法中获益的。

格蕾丝•H在这个案例中，换位思考法给格蕾丝带来了巨大的好处。格蕾丝将注意力集中在自己的工作以及自己和上司之间的关系上，思考了局面会怎样发生恶化，又会怎样出现好转。在这一过程中，她意识到公司还是非常需要她这名职员的，他们对她诚实、可靠的品质想必十分重视。“这就是他们继续雇用我的原因。”她想。她同样认识到，由于与身边的同事逐渐疏远，她越来越提不起劲头勤奋工作。因此，她估计自己有50%的可能性会失去这份工作。

格蕾丝认为，在当前的高压局面中，可能出现的最佳情况应当是她的职位得到提升。为了实现渴望的目标，她开始通过不懈的努力调整自己的情绪，克制怒气与怨气，也不再自怜自叹。她觉得老板不太可能出于赏识主动提拔她，因此，她估计出现最佳情况的可能性仅有15%。

她通过情景重现认识到，如果想要改变老板对她的看法，她就必须首先放下自己对老板的不满情绪。此外，她不能一味沉浸在自己的失意中，更不能坐等其他人的安排，而应当主动帮助老板、帮助整个公司驾驭充满压力的工作变化。她认识到，只有改变自己的消极态度以及招致失败的错误举动，她才能为自己赢得提升的机会。根据对局面的新看法、新理解，她设计了一个行动计划。

## 第八章 用换位思考法应对压力 (9)

格蕾丝通过反省现状获得了哪些新观点呢？首先，她试想自己是否真的遭到了陷害。她终于意识到，自己平时缺乏主导意识，仅仅满足于奉命行事，假如不能在这方面有所进步，她就很难学会如何把困境转变为自己的良机。这样一来，她也就认识到了自己的困难并不稀奇，许多职员都有类似的经历。更重要的是，眼前的困境还涉及双方面的误解。老板对待格蕾丝的方式让她联想到了她的父亲，从而变得戒备而疏远；这就导致老板把她看做一个小卒，而不是领导者。

采取这些富有洞察力的观点之后，格蕾丝不再感到眼前的困境无法容忍，因此就能较为全面地认识这一困境。通过更加深入的理解，她意识到了自己的不足，而这种不足很快就会得到弥补，因为她已经想到了补救的措施。现在，她已经做好了充分的准备，可以制订一个行动计划（步骤三）并加以实施了。

马丁•O马丁在进行情景重现时费了不少力气，他很难想象还有什么情况会比现状更糟，毕竟他在事业上一直不顺利，好几次被炒鱿鱼。不过，最终他还是得出了结论，最坏的情况应当是他糟糕的履历导致其他单位也将他拒之门外。他同样开始意识到，他的过错在于对事态不够重视，没有及早采取行动，以致事情发展到这个地步。综合各种因素之后，他怀着焦虑的心情将出现最坏情况的可能性估计为70%。

马丁所设想的最佳局面则是自己成为一名成功的推销员，受到公司的重视与其他用人单位的追捧。通过拓展看问题的视角，他克服失落情绪，认识到正是由于自己过于被动才导致了眼前的困境。他凭借着聪明才智和高明的交际手段，立志要提高自我。他估计，出现最佳结果的可能性也是70%，因为他相信自己只要埋头苦干，就能让梦想成真。

在情景重现的过程中，他认识到需要改变的不是他的上司，而是他本人。他尤其要随时注意自己的表现，时刻记住自己的任务是提高销售额。马丁意识到，他的压力来源于幼稚的盲目乐观心态，这也就是他的缺点。如今他已经做好了准备，要在行动的基础上建立一套战术，尽可能出色地完成电话推销任务。他准备在自己的战术中加入他在前几家公司接受营销培训时所学到的技术要点，而这些要点正是他当时所忽视的。

## 第八章 用换位思考法应对压力 (10)

赫尔曼•W赫尔曼所管理的人力资源部让员工接受坚韧性培训，部分目的在于帮助他们了解坚韧性对于适应力的重要意义。幸运的是，培训开始之后，公司才通知赫尔曼，他失业了。对于赫尔曼这位事业有成的高层员工来说，这件事不啻于天崩地裂。想来公司在采取种种手段削减开支之后，终于把人力资源职能也承包给其他单位了。

在一堂坚韧性培训课上，赫尔曼含着眼泪告诉我们，公司让他走人。他激动地说：“今天，我20年来的朋友与同事们告诉我，我在这儿的位子没了。我怎么会这么傻，居然把这些人当做自己的朋友？”赫尔曼怀疑他们是不是早就准备解雇他，也怀疑自己的表现是不是远比自己所意识到的要差。正当他痛苦万分、自怜自哀之时，我们纷纷聚集到他身边，给予他有力的支持。

尽管如此，赫尔曼当时仍然无法镇定下来，直到下一次培训时才能勉强进行情景重现。他必须设想一种比当时的局面更加糟糕的情况。对他来说，最糟糕的情况应当是经济上陷入困境，特别是因为他的两个女儿都到了上大学的年纪；然而，他想到公司给了他一笔遣散费，足以防止他的经济状况出现恶化。假如从前的同事们没有对他多年来为公司所作的贡献作出好评，他就拿不到这笔遣散费。想到这里，他开始感到从前的同事们或许并非他的死对头，他起初的想法可能是错误的。最后，他认定发生最坏情况的可能性仅为10%。

赫尔曼费了很大的力气才设想到当前的局面可能出现怎样的好转。他一度提出，如果削减部门预算，公司就有可能将人力资源部保留下来。事实上，当同事告诉他由于预算不足必须撤销他的岗位时，他就提出了这个建议，但他的同事们并没有认真考虑他的解决方案，而是告诉赫尔曼他们无力改变理事会的命令，只能加以执行。当时赫尔曼认为他们的回答只不过是在找借口，尽管他并没有把这话说出

口。最后，他认定这种积极情况不太可能出现，除非他在董事会的同事敢于坚持他们自己的信念，向理事会挑战。他认为这种转变发生的可能性仅有10%。

赫尔曼最终得出的结论是，他应当用平常心来看待自己的困难。由于公司决定将人力资源职能外包，他和部门中的许多人一样，都失去了自己的工作。他选择将自己的遭遇作为“外力作用”来理解。他认识到，由于市场变化和投资方的要求等外部压力，公司已经难以承担在内部实现人力资源职能所需的开销。

这些结论让赫尔曼得出了唯一可能的最佳情况，那就是接受失业的现实，并利用自己的经验开创另一番事业。或许他可以利用在一家大公司从事人力资源工作长达23年的经验，在另一家公司找到一个更好的职位，或是自己创业，做一名咨询顾问。后者可能是更好的选择，因为行业利润正在普遍下降，其他公司很可能也会撤销自己内部的人力资源部门。他喜欢这种最佳局面，并认为这种情况成真的可能性高达80%。显然，只有他本人才能让他的最终选择变成现实。他怀着兴奋的心情，开始进一步构思。很快，就该提出行动计划了。

步骤三提出行动计划、付诸实践，并关注应对过程中获得的反馈现在，你已经拓宽了视野，对自己手头的高压局面也有了更加深入的理解，可以开始构思行动计划了。这个计划建立在思考的基础上，将决定你能否把困难变成良机。把问题想通之后，你可以略松一口气，但千万不能因此就感到满足；你需要把自己脑海中的见解应用到战略行动中去，因为只有这种行动才能改变现实世界中的高压局面。为了做到这一点，你现在应当采用我们的行动计划程序。请务必回答下面的每一个问题。

问题1：你的行动计划要达到什么目的?

尽管这个问题的答案似乎再明显不过了，我们仍然要再次强调，你应当根据情景重现环节中深入思考的结果，为自己的计划树立目标。无论其他人想要你做什么，都不适于作为计划的目标，你的答案必须反映出你在重新梳理局面时所学到的东西。如果你尚未想清楚自己究竟希望见到怎样的情况就匆忙树立目标，那也是不会有效果的，类似于“先开枪后瞄准”的做法绝不会给你带来任何帮助。你的最终目标应当始终为你的奋斗指明方向。

同样，尽管某些目标较为复杂或抽象，也必须先想清楚、想具体再动手。比方说，你面临着这样的高压局面：公司中的决策人员没有

提拔你，而提拔了另一个人。你光想着一切都会好转是没有用的，一个明确、具体、有用的目标应当是确保下一次决策人员要提拔员工时会选择你，而这个目标本身就指出了你可以采取哪些有效措施。某些目标一旦实现之后，就能让你的压力彻底消除或至少得到减轻，同时令你有所长进；你要树立的就是这样的目标。

## 第八章 用换位思考法应对压力 (12)

问题2：哪些有效行动会引导你实现目标?

要想仅仅通过一次努力便实现目标是很困难的。因此，有必要想清楚你需要采取的各种行动，每一个步骤都应当让你更加接近最终目标。将这些有效行动写下来，写得越具体越好，说明你究竟要做什么，你的行动将如何使你接近目标，哪些人、哪些事会涉及其中。通常说来，你需要给这些行动排好顺序，才能得出一个高明的行动计划。

让我们继续使用上文所举的例子。比如说，你的目标是确保较高的职位再次出现空缺时，公司的决策人员会提拔你。你所需采取的有效行动可能包括接近每一位决策人员，让他们了解你对这个职位的强烈兴趣，并举出你所完成的某些工作任务来证明你不但工作勤奋，而且通过富有创造性的决策提高了公司的营业额。你可以单独接近每一位决策人员，这样一来他们每一个人都更有可能注意到你，并注意到你的工作成就、辛勤努力以及专业技能。

为了决定采取这些有效行动的先后次序，你可以先在脑海中给决策人员排个队，找出你已经比较熟悉的人。然后，你可以先从那些认识你并且重视你的人入手，再逐渐接近那些对你不太了解或是完全不了解的人。选择这种策略一部分是为了尽可能防止他们发现你的意图并产生反感，另一部分是由于开始阶段的成功会给你带来勇气，从而帮助你进行更加困难的交际。

问题3：每一个步骤分别应当在何时采取?

到这一步，你已经明确了解决问题的终极目标、达到目标所需采取的有效行动以及在实现目标的过程中采取这些行动的次序。现在，你应当设法确定完成每一个有效步骤大约需要多长时间。这一步十分重要，原因有如下两点。

首先，你或许会麻痹大意，以为既然自己已经知道要做哪些事，实际完成这些任务就只不过是小菜一碟；这种想法是非常不明智的，到头来，你可能把你的行动计划一拖再拖，因为你觉得只要自己愿意，随时都可以轻易完成这个计划。然而，你可能永远都不会真正采取行动。

其次，很少有人能够迅速采取行动，有效地解决问题、消灭压力。对完成每一步有效行动所需的时间进行较为实际的估计能够帮助你把行动计划坚持到底，并且避免你在目标一时难以实现的情况下灰心丧气、举手投降。

## 第八章 用换位思考法应对压力 (13)

想要制定一张精确的时间表几乎是不可能的，但如果你做出一番努力并尽力按照这一计划采取行动，就会得到很大的帮助。

修改行动计划行动计划应当由一系列有组织、有弹性的策略组成。如果你在实行计划中的某些步骤时获得了额外的信息，需要对你的策略或时间表做出调整，那就立刻着手修改，千万不要犹豫。某一步骤所引起的反应可能会告诉你，完成这一步需要花费比原定计划更长的时间，或是计划本身需要进行修改并加入某些你不曾预料到的新元素。在某些情况下，你甚至可能需要对你的最终目标做出一些调整乃至更改。不过，当你打算修改自己的行动计划时，务必要对自己诚实、坦率，而不要通过忽略你所面对的困难来安慰自己。

从三种途径获取反馈，强化你的适应力当你将行动计划中的有效步骤付诸实施时，你需要对自己的努力所得到的反馈保持密切关注。这种反馈将会强化你的坚韧态度，这样一来，当你读完这本书、不再依赖我们的帮助时，你就能拥有属于自己的勇气和动力，去应付你将来会面对的高压局面。

根据计划采取行动之后，你可能从以下三个途径得到反馈：

1. 自我反思。第一种反馈来自于你对自己行动的观察。或许你会问：“哇，这真是我吗？我从来不知道自己能做出这样的事情！”或是，“我以前怎么没有想到这样做？”或许你会发现：“这一步没有完全发挥效果，不过与以前相比还是好得多了。”你会看到自己正在做必要的工作。

2. 他人。另一种反馈来自其他人对你所采取的行动的观察。他们可能会告诉你：“我没想到你居然敢对老板说那种话，我就没那个胆子。你真让我自豪。”或是，“你简直变了个人--变得既坚强又果断。到底是怎么了？”有时候，你身边的某个人或许会妒忌你的果断行动，

但好好想一想就会发现，别人妒忌你往往说明他羡慕你，这种反馈仍然说明你很棒。

3. 结果。第三种反馈来自于你的行动对目标所产生的实际效果，比如你通过探索双方的观点，驱散了误会的阴影。如果这一步走得好，你的行动就会带来良好的收益。

## 第八章 用换位思考法应对压力 (14)

密切关注不同来源的反馈是十分重要的，因为这些反馈能够强化你的坚韧态度。如果反馈是积极的，你就会感到自己逐渐干预了高压局面，而非束手无策；你还会感到自己能够控制事态的发展；你将在奋力迎接挑战的同时获取经验，而不是被挑战吓得心惊胆战。随着局面的发展，你不仅仅能够改善情况，而且会在这一过程中进一步感受到全心投入、掌控局面、不畏挑战的态度，这三大态度将逐渐扩大，超越某一具体事件，推及到你目前所面临的以及将来会面临的各种情况中去。不知不觉中，你就会拥有必需的勇气与动力，从而变成一个富有坚韧性的人，让自己的人生更加充实。

例证反馈带来的好处希望你仍然对格蕾丝•H、马丁•O和赫尔曼•W后来的情况感到好奇，他们制订了行动计划并将其中的步骤付诸实施之后发生了什么事呢？他们的进展可以概括如下：

格蕾丝•H：进行情景重现之后，她决定在工作中采取更加主动的态度，并制订了一个行动计划。为了在勤奋工作之外给公司做出更大的贡献，她安排了一系列步骤，并意识到了自己过去是多么被动。

很快，格蕾丝就开始实施她的行动计划。她将改善公司运行机制的想法记录下来，并定期主动找她的老板会谈，和他探讨这些建议。过了一段时间，他竟然开始将自己遇到的问题与困难告诉她，询问她应当如何解决。没过多久，他们就变成了同一条战线上的战友，而不再仅仅是同一间办公室里的同事。后来，格蕾丝便得到了她梦寐以求的提升--她成了办公室主任。

在通过换位思考应对压力的过程中，格蕾丝获得了大量的反馈。她亲身体会到自己是如何抛弃疑虑心理、采取主动态度的。公司里的其他人也对她产生了新的兴趣，纷纷夸奖她提出的建议与她做出的努

力。当然，她的老板也开始请她帮忙解决问题。这一切反馈带来的结果之一就是，她开始这样说：“如果我主动为公司做出贡献，而不是浪费时间去垂头丧气、去担心这个世界上是不是只有男人才能获得成功，我就能在工作中遥遥领先。”

所以，我们可以看出她的坚韧态度也得到了提高。在工作方面，她不再置身事外，而是积极参与；而且，她相信只要避免陷入被动无力的状态、采取主动态度，她就能够影响周围发生的一切。这是不是世界上最适合她的工作已经不再重要，因为她正在这段经验的引导下不断进步，并从中获取更大的满足感。

## 第八章 用换位思考法应对压力 (15)

没过多久，她就开始运用换位思考法全力应对生活中的其他高压局面。这种应对方法很快就成了一种全新的生活方式，她和周围环境互动时感到非常愉快，再棘手的问题也不能影响她的情绪。

马丁•O：制订出行动计划之后，他开始将其应用在推销工作中。在六个月期间，他所打出的销售电话一再翻倍，很快就达到了公司建议的水平。他与每一位潜在客户洽谈前都会做好准备，弄清楚对方的需求、喜好与厌恶，并想好怎样展示公司的产品才能充分迎合顾客的要求。

此外，他对潜在的客户十分热情，无论在第一次会面时还是在他主动与对方进行进一步接触时都是如此。他开始运用这种新策略之后销售成功率大幅上升，令他的上司十分高兴；对此我们毫不惊讶，毕竟，马丁是一个既聪明又善于交际的人，现在既然他已经能够对自己的表现做出评估，并根据销售目标对其做出相应的调整，他就拥有了获得成功所必需的全部素质。

通过自我观察，他获得了惊人的反馈。他有生以来第一次清楚地看到了自己是如何与周围环境进行互动的，不但感到十分有趣，而且大有收获。除此之外，马丁的上司终于有机会给予他积极的反馈，而马丁本人自然也注意到自己的销售业绩正在不断上涨。

由于马丁一向懒散，我们只好对他进行督促，让他把已学到的技巧运用到其他高压局面上。他的努力带来了更大的成效，他开始扭转自己的整个人生，并为此感到十分自豪。

没过多久，马丁就摆脱了过去黯淡无光、漫不经心的形象，明显表现出全心投入、掌控局面和不畏挑战这三大坚韧态度。他常常会说：“你必须要认清自己身上的问题，才能设法解决。我幼稚的乐天派心理一直阻碍了我的发展。”他的巨大转变让我们所有人都受到了鼓舞。

赫尔曼•W：他的行动计划的目标是克服失业带来的压力，为发展个人事业、保障经济水平而全力奋斗。赫尔曼采取了两种有效行动来实现他的目标。他的关键行动之一是另找一份工作：他加入了一家招聘所、与稳定的商业机构沟通，并系统地参加人力资源会议，从中寻找机会。他在这段时间内学到了许多东西，自己开办咨询公司的念头因此变得更加强烈。

## 第八章 用换位思考法应对压力 (16)

此外，赫尔曼还迈出了勇敢的一步。他拜访了曾经让他走人的那些同事，将自己的计划告诉他们，并请求他们在业务上给予支持。毕竟，他们正需要在公司外寻求人力资源服务，而赫尔曼对他们的业务了解得十分透彻。为了说服对方，他搬出了自己可靠的名声和彼此之间牢固的工作关系，如果他们买他的账，他就能得到创业所需的启动资金。

最终，董事会进行了投票，并一致决定成为赫尔曼的第一个客户。想象一下他当时的心情吧。通过努力，他不但确认了公司将人力资源职能承包出去的原因和他们给他的说法是一致的，还确认了董事会的成员对他的能力与知识一直是敬重的，他们自从解雇他之后始终怀有沉重的负罪感，如今方才得以减轻。获得了这一重大胜利之后，赫尔曼终于放弃了另找工作的打算。

赫尔曼越来越强烈地感到自己的价值，也越来越兴奋。他开始为自己昔日的公司组织人力资源，同时寻找新的客户。很快，他不但另外拥有了一批客户，还在自己家附近安排了一间体面的办公室，更获得了妻子以及几位老同事的支持，这些同事如今都已经加入了他的阵营。大家一致认为，赫尔曼不仅没有被困难带来的压力打倒，还把困难变成了自己的大好机会。以上就是他从自己的行动、他人的评价以及自己的努力所带来的许多积极效果中获得的反馈。他不但跨越了失败的阴影，更通过从未想到过的方式实现了自己的价值与能力。他的坚韧态度也达到了前所未有的水平。

根据我们最近听到的消息，他现在挣的钱比当年在公司时还要多。他早已不再担心怎样送孩子念大学，反而开始奇怪自己以前怎么没想到出来创业。他非常喜欢自己当老板，并且相信失业的打击唤醒了他的事业与人生，是一件大好事。他的态度也从愤怒、自怜、悲观变成了我们不断强调的全心投入、掌控局面和不畏挑战。

将换位思考的应对模式进行到底现在，你已经看到了我们案例中的人物如何通过换位思考的方式，将高压局面从潜在的危机转变为良机；希望你对这一模式进行初次尝试之后，也已经获得了成功。重要的是，要坚持运用这一模式。

## 第八章 用换位思考法应对压力 (17)

等你解决第一个高压事件之后，再从你的列表上选取一项，用同样的模式加以应对。请运用换位思考的方法不断扫除高压事件，直到你可以毫不夸张地说，你已经学会了如何通过富有弹性的方式处理人生中的种种高压变化，并且越做越好。你应对不同的高压事件时所获得的成功可能有大有小，但可以确定的是，总体而言，你的人生会变得轻松得多，也成功得多。职场中的困难不再是什么天大的事，因为你可以将它们变成你的良机。人生就像骑自行车：只要你不停地蹬，就能向前进。

小结仅仅听别人告诉我们应该相信什么、应该做什么是不够的，我们可能会变得更加愤世嫉俗，至少也会感到不满：我们怎么就不能改变自己的生活呢？如果我们仅仅告诉格蕾丝、马丁与赫尔曼他们应当怎样做才能提高适应力，那永远也不会产生任何效果。为了改变局面、改变自我，我们每一个人都必须全力以赴，采取能够解决问题的行动。这样一来，我们就会看到，自己完全可以改造周围的世界，使其更加符合理想。

在通过提高坚韧性来培养适应力的过程中，我们至此已经获得了很大的进展。在第五章和第六章中，我们学习了如何强化全心投入、掌控局面与不畏挑战的态度。随后，在第七章和第八章中，我们又学习了如何通过换位思考法更好地应对压力，克服高压局面带来的潜在危机，将其转变为自己的优势。只要坚持使用这些方法，你就会看到你能给自己的生活带来多么重要的改变。

轻松驾驭工作的另一个方面是通过与身边的重要人物互相帮助、互相鼓励，为自己建立良好的人际关系。在第九章与第十章中，我们将教你如何做到这一点。

## 第九章 良好的人际关系 (1)

互相鼓励与互相帮助

“我们靠获取来谋生，但却靠给予来创造生活。”-W•A•南斯

目前我们主要讨论了如何从自身的角度培养适应力与应对技能，现在，让我们来看适应力的另一个方面--与他人互相支持的重要性。先想一想与你朝夕相对的同事，再想一想你的家人、朋友以及其他在你心目中具有重要地位的人。你希望和他们保持怎样的关系?

你愿意时时刻刻与他们竞争吗？现在假设你随时都面临着谁能领先、谁会落后的问题，而你个人的价值就由这个问题决定；在这种情况下，你必须时刻保持警惕、永远不能放松，更不用说与他们合作了。他们一旦得到机会，就会亮出王牌、给你致命一击，而且还会让你永远也忘不了你失败的事实。你希望与你共事的人以及其他较为亲近的人都像这样冷酷无情、充满竞争意识吗?

与公开的竞争相比，暗中进行的竞争也好不到哪里去。尽管某人在你心目中具有重要的地位，你仍然绝对不能信任他，因为他可能心怀鬼胎，打算乘你不备之机抢夺你的地位。而且，你会感到自己必须抢先一步陷害别人，因为别人必定也会陷害你。暗地里的竞争对你造成的危害只会比明里的竞争更加严重。

下面例子中的两个人曾经来找我们接受坚韧性训练，当时他们尚未意识到他们的工作中缺乏良好的人际关系，更没有意识到这种情况正在对他们造成逐渐的侵害。

戴维•G这个年轻人无法理解，为什么自己一上班就感到十分紧张。他在一家高科技企业工作，每次进入公司的大楼，他就会变得焦虑不安，心跳开始加速，胃部开始不舒服，他无法想象在这种情况下怎么可能把工作做好。他的工作团队全是由年轻员工组成的，每

个人都接受过大量的电脑技术训练，每个人都期望事业有成、名利双收。

根据他的描述，他团队中的成员显然并未通过互相帮助来实现集体的目标，他自己也不例外。每个人私下里都认为自己比任何人更有资格获得提升，这种心理促使他们明争暗斗，甚至到了销毁其他人的电脑文件的地步。这种局面给员工和公司都带来了极大的危害。

## 第九章 良好的人际关系 (2)

假如团队中的一名成员给别人提供帮助而不是拖他们的后腿，会带来什么后果？最糟糕的结果自然是让别人获得提升（尽管这种情况未必会出现）。然而，即使真的出现这种情况，受到提升的那个人又会找谁来做他的亲信呢？当然是那位在他升迁之前帮助过他的成员。

假如员工之间的竞争达到了破坏人际关系的程度，就会给每一个人的工作表现和身体健康带来负面影响。有趣的是，过度保护常常会产生相似的结果。出现困难时，有过度保护倾向的人会将难题从同事的手中接过来，而不是帮助他们学习解决问题的必要途径。尽管由于问题得到了解决，其他人的压力可能会暂时减轻，但他们的工作效率却永远也得不到提高。在这种情况下，他们很难对自己的工作能力产生信心，反而会对过度保护者越来越依赖；同时，他们又会逐渐对他产生反感，因为他们无法离开他。所以，假如你有过度保护倾向，你就等于是在鼓励你保护的对象来仇恨你，因为他们离开你就无法工作。

简•W简在一家大型制造业公司工作，她认为，自己只不过是许许多多会计中的一员，但不知为什么，她却总是感到工作很无聊。她向我们详细介绍了她的工作情况，通过她的描述，我们发现她的上司显然具有过度保护倾向。他独自做出一切决策、揽下所有复杂的任务，把按部就班的常规工作留给简等人来做。在简的口中，他是一位令人尊敬、工作勤奋、爱护下属的领导。

但是另一方面，在尊重的背后隐藏着逐渐累积的反感。简不仅感到无所事事，而且感到自己的能力被贬低了。尽管她总能得到公司的表彰和奖励，但却没有人知道她的名字，而且她多年来从未得到提升。很快她就意识到，正是由于她的上司具有过度保护倾向，才导致她对生活感到不满。

建立双向人际关系戴维和简给我们树立了两个负面榜样。与之相反，你与同事们应当珍惜彼此之间的关系，并巩固这种关系。在工作中，你们应当能够信任对方，而不必担心会得到什么结果。要达到这一目标，你们之间就要建立起一种互动模式，双方在这种模式下应当做到互相帮助、互相鼓励，而不是恶性竞争或过度保护。

## 第九章 良好的人际关系 (3)

要做到这一点似乎很难。毕竟，人与人之间都存在着一种固定的关系，我们往往很难打破僵局，开始相互帮助、相互鼓励。然而，你真正要做的其实并不是那么难。你只需要迈出第一步，主动帮助对方、鼓励对方，随后，对方就很难不做出回应。不知不觉中，你们的关系就会变得更加稳定、更加令人满意，你们双方的工作表现也会随之提高。这就是良好的人际关系的作用，它能帮助你培养适应力。

具体而言，当一个人正在奋力迎战高压变化时，究竟要怎样帮助她、鼓励她，才能与她搞好关系呢？鼓励他人包括与对方共鸣，也就是将你自己放在另一个人的位置上，设身处地地体会她的感受与想法。共鸣又会引起另一种形式的鼓励，那就是同情。你一旦体会到对方的感受与想法之后，就会感到她所承受的痛苦；将你的同情表达出来，就能够帮助对方忍受这份痛苦。鼓励还有一种形式，那就是与对方沟通，告诉她你相信她有能力解决困难，从而让她感受到你对她的肯定。

帮助他人的第一种形式是帮他们收拾烂摊子，当对方被巨大的压力和意料之外的变化击倒时，你可以暂时分摊她的责任。第二种形式是为对方争取喘息的机会，好让她应付逐渐累积的压力。最后一种形式是根据对方的需要提供你独有的资源（例如相关的知识、专长或人脉），从而帮助对方有效地应对高压变化。如何首先向对方提供帮助与鼓励就是第十章的内容。

人际关系的正面案例分析让我们先来看几个具体案例，在这些案例中，当事人之间的关系均遭到了过度竞争或过度保护的破坏，导致他们更难有效地处理带来压力的变化。接下来，我们将以多年的培训经验为基础，指导你如何更有效地与同事、家人和朋友互动。

比尔•F：“我没有压力，我专门给别人制造压力！”

比尔受公司所派，来接受坚韧性训练。他是一家大型金融企业中一个部门的头头，虽然工作能力极强，但管理能力却有待提高，因此始终无法得到提升。他的下属都不喜欢在他手下工作，他们感到自己不但没有得到应有的赏识，还常常遭到批评，因此纷纷在背后抱怨他，不少人甚至调到了其他部门或离开了公司。而他的同侪们则认为他既孤僻又自大。他的上司对此自然感到忧心忡忡，因此，他们让我们来解决这个问题。

当我们与比尔谈及他的人际关系时，比尔的话清楚地道出了问题所在："若是有人工作做得不好，我就严厉地指责他们。但是，假如他们做得好，我也不觉得有必要奖励他们，因为他们既然拿了工资，就应当好好工作。"在进一步讨论中，我们试图对他所承受的巨大压力表示同情，他却用自豪的语气不假思索地说："我没有压力，我专门给别人制造压力！"

## 第九章 良好的人际关系 (4)

显然，在比尔看来，要让下属好好工作，最好的办法就是惩罚他们或给他们布置难以完成的任务。当他们出色地完成了一件工作时，他却既不愿意给予表扬，也不愿意用其他的方式进行奖励，因为他担心他们会因此而自满。

在对待同一级别的同事时，比尔在不知不觉中采取了强烈的竞争姿态。他认为他们都想逃避较为艰巨的任务，而他却看穿了他们的企图，并迫使他们不得不好好工作。显然，他认为自己生来就是一名工作勤奋、表现优异的好员工，有责任监督那些懒惰无能之辈。怪不得他的下属不信任他、不愿意在他手下工作。怪不得他的同侪认为他既孤僻又自大。而比尔则认为自己远比同事优秀，比他们更应该得到提升。

在接下来的培训中，我们渐渐发现，比尔不但难以和同事建立良好的关系，和家人的关系也不好。他认为自己的妻子和孩子既任性又冲动，他对待他们的态度和对待同事差不多。没过多久，他的妻子也来找我们进行心理咨询。比尔处理人际关系时争强好胜的习惯显然令她十分痛苦，她感到越来越绝望，已经准备离开他了。我们设法让她明白，她可以改变比尔对待她和孩子的方式，而不必一走了之。我们鼓励她单方面地帮助比尔、鼓励比尔，并协助她完成这一任务。

我们以换位思考作为核心内容，对比尔进行了持续不断的训练，使他逐渐意识到他在公司、在家里的行为不但无法带来成功，而且会造成相反的效果。在工作方面，他没有充分让员工的能力得到充分发挥，反而让他们心生怨恨、不再忠于自己的岗位，以至在工作中偷工减料、蓄意破坏。在家里，他的行为更是逼着妻子与他离婚。

他意识到，要想处理好人际关系，他就应当采取与现在恰好相反的方式。具体说来，当别人做得好时，他应当表扬他们、奖励他们，而不是视而不见；当别人做得不够好时，他应当帮助他们，而不是批

评他们、惩罚他们。下一步是让他意识到，尽管他表现得十分积极，他的内心深处却承受着极大的压力，已经达到了岌岌可危的程度。一方面，他开始极度渴求下属与家人的帮助；另一方面，他终于意识到他的行为只会令自己众叛亲离，而更加难以得到他们的帮助。

## 第九章 良好的人际关系 (5)

他开始试着改变自己，但对于公司来说，他的改变不仅微不足道，而且为时已晚。他终究还是遭到了解雇。然而，这件事也有好的一面，那就是让他丢下过去的包袱，在另一家公司重新开始。在新的工作环境中，他与其他职员间的关系大有改善，这一进步反映出了他在坚韧性培训中获得的收获，也说明他已经有所改变。他有生以来第一次做到帮助他人、鼓励他人。他的下属工作十分努力，对他忠心耿耿，同侪和上司也都很尊重他。作为回报，他也获得了他们的帮助与鼓励。此外，他和家人至今仍然生活在一起，而且越来越亲密、越来越美满。

读过了比尔的故事，请你好好想一想，自己是如何与单位里的人相处的。上述这些人当中，有没有人用恶劣的态度对待你？他们是否认为你没有兴趣或是没有能力把工作做好？如果答案是肯定的，那很可能是因为巨大的压力令他们失去了理智，看不到他们的行为正在损害你们之间的关系。幸好，这种局面也有可能朝另一个方向发展，反而会使你和同事之间更加亲密无间。第十章中的练习将会帮助你促进这一发展。

朱丽•W：“我就是喜欢受到大家的关注。”

朱丽是个富有魅力、精明能干的人，唯一的缺点是总爱拿周围的人和自己相比。她在一家大型制造业公司的财务部担任行政助理，每次她遇到一个长得特别漂亮或者说话特别聪明的人，总要在背后挑人家的毛病，要么说人家不懂装懂，要么就说人家爱出风头。

如果朱丽要和公司里的同事共同完成一个项目，她必定会对别人的工作指手画脚，同时向他们鼓吹自己的方法。为了改变别人的行为举止，她往往会寻找一种看似有所帮助的方法，但如果对方不同意，她就会让对方不得安宁。因此，这些同事既想和她一起工作，又怕和她一起工作。如果通常的工作程序中突然出现了充满压力的变化，例

如电脑更新换代、客户提出了新要求等，朱丽的恶习就会变得更加严重。在这种时候，所有的员工都要费尽力气改变自己以往的工作方式，以求解决新的问题，而朱丽却偏偏加倍固执地坚持自己那一套，这就让大家更加心烦意乱。

## 第九章 良好的人际关系 (6)

朱丽已经二十五六岁了，却还是一个人住。她谈过几个男朋友，个个都以分手告终，因为她觉得他们谁也配不上她。而朱丽的女性朋友都是缺乏主见的人，无论遇上什么事都让她做主，她替她们决定要做什么、要去哪里、穿什么衣服，还替她们判断最后会出现什么结果。朱丽是她们的代言人和造型师，她开始滔滔不绝、指手画脚的时候，她们往往会退居被动状态，任她发挥。她喜欢把自己的统治欲当做办事能力与领导能力的标志。然而，当其他人对她的话做出回应时，朱丽却会打断他们，旁若无人地继续往下说，而不会耐心听取别人的意见并做出合理的回复。

当朱丽身边只有一两个朋友或同事时，她会用微妙的方式批评不在场的人。她会说：“你有没有注意到琼那天穿的衣服？她那副打扮与我们的工作可不怎么相称啊。”或是“阿曼达总是向老板让步，你不觉得奇怪吗？她可能没什么自信吧。”但是，她所批评的并不仅仅是一两个人，而是所有的朋友与同事，只要他们不在场就都逃不过她的毒舌。

无论朱丽表现得多么突出，许多人仍然对她敬而远之，令她十分苦恼，尽管她认为这是人家的过错而非自己的责任。男人对她的态度尤其如此，他们起初往往会被她漂亮的外表和热情的性格所吸引，而一旦有了进一步了解，多半就不再接近她了。在办公室里，她的同事都不愿意和她做朋友，并且千方百计回避她强加于人的“帮助”，尽量独立完成工作任务。

时间一年一年地流逝，尽管朱丽认为自己为了帮助别人进步付出了大量的努力，心里却感到越来越孤独，于是她终于来到我们这里接受坚韧性训练。在她看来，如果自己注定要孤独一生，那是因为周围没有人能配得上她的自信与能力。她觉得，虽然这是别人的过错，后

果却要由她来承受，因此她才需要我们的帮助来适应这种令人无法接受的现实。

在培训中，朱丽渐渐开始正视问题的根本所在。她始终对自己的能力缺乏信心，为了克服这种自卑感，她一直在拼命证明自己其实并不像想象中那么差，而证明的方式就是假装她比周围任何人都能干。

## 第九章 良好的人际关系 (7)

通过我们的指导，朱丽终于认识到了自己一直在暗中和别人竞争。她开始意识到，单位同事之间本应保持互相支持的关系，但假如其中一方不断被另一方“盖过去”，必然会感到不满，在恋爱关系中就更是如此；正是因为这个缘故，别人起初往往受她吸引，后来却都开始回避她。深入的自我认识虽然令她十分痛苦，却也让她得以通过其他方法来提高自信，而不是竭力证明周围的人都比她差。

■她开始倾听别人的发言，引出他们的意见，并克制自吹自擂的冲动。

■她试着欣赏别人的才干并加以帮助，而不是将其视做自己的心腹大患。

■她改变了自己的交际方式，开始结交那些她以前视之为劲敌的人。

■她在工作上的人际关系也发生了变化，不但与同事之间合作更加紧密，而且能够更加有效地实现整个部门的目标。

没过多久，朱丽的公司就开始考虑提拔她。而且，她还找到了一个性格风趣的男朋友，他很快就成了她的未婚夫。

你身边有没有人像朱丽一样，总爱揭周围人的短，连工作上的伙伴、家人或朋友也不放过？你有没有注意到，如果另外某个人特别突出或是做了一件非常成功的事，你身边的“朱丽”就会感到自己被比下去了？如果是这样，你就会发现自己总是在提防这个人，所以你们之间的关系也无法真正进步，你们双方既不能通过合作提高工作效率、更好地完成任务，也不能增进感情并获得更大的满足感。正如比尔的例子所告诉我们的，你应当认识到你可以采取另一种方法来对待这样的人；要认识到这一点，你就要首先认识到他必定正承受着巨大的压力，同时感到十分自卑。

下面这个问题则更加困难：你觉得自己与同事、家人和朋友相处的时候有没有表现出潜在的竞争意识呢？如果答案是有，那么你就应当认识到自己心中存在着自卑感，正是这种自卑感促使你做出了种种徒劳的行为；认识到这一点之后，你就应当改变自己原先的行为方式，开始帮助他人、鼓励他人。这样一来，你的人际关系就会大大改善，而你的工作效率也会随之提高。第十章中的练习将为你创造一个良好的开端，让你能够帮助他人或自己克服与同事、家人和朋友竞争的潜在心理。

吉姆•T：“如果有人伤害了我，我绝对会报复他。”

## 第九章 良好的人际关系 (8)

吉姆四十多岁的时候，他的婚姻以惨败告终。离婚法庭的法官指定他到我们这里来接受坚韧性训练。在谈话中，我们发现他对周围的世界怀有强烈的怨恨，似乎每次有人伤害他，他都会念念不忘，并且必定要设法报复。在他看来，轻易宽恕别人的冒犯是软弱无能的标志。他总是对自己受到的冒犯耿耿于怀，为此耗费了大量的精力和想象力；这种心态令他夜不能寐，工作时也无法充分发挥自己的能力、完成集体的任务，更不可能从人际交往中获取任何乐趣或满足感。

吉姆公司里的其他员工公认他是个难以共事的人。如果一位同事指出了他的错误或是反对他完成任务的方式，吉姆必定念念不忘，而且要想方设法赢回一局。他是学工程出身的，本应是工作团队中必不可少的一员，但他的性格却导致其他人不得不千方百计将他排除在外；这样一来，他就越发怀恨在心，也就更难对付。尽管他很聪明，在团队中又发挥着重要的作用，公司的决策层仍然很快就开始考虑要不要请他走人。他向别人传达出“别惹我”的信息，导致他的工作也即将步上婚姻的后尘。

在培训的过程中，我们逐渐了解到他和妻子在人生目标及实现目标的手段方面存在许多分歧。他的妻子善于表明自己的意愿，假如她觉得他所提出的方案过于草率，往往就会加以否决。而吉姆若是无法让自己的愿望得到满足和支持，就会觉得感情受了伤害；随后，他不但会在心里反复咀嚼这一经历，还会加以夸大，最终使伤害变为愤怒。这种愤怒会逐渐恶化，促使他进行报复；他所采取的手段就是拒绝她的一切要求，哪怕其中某个要求正合他的心意也不例外，因为他实在太想赢回一局了。小孩出生之后，局面变得更加复杂，要在家里建立一种让大家都满意的关系也就更加困难。孩子们年幼无知，凡事都要任着他们的性子来，有时候就会与吉姆的意愿发生抵触。于是，他就会故意无视孩子们的要求，用这种方法来惩罚他们。他的妻子开

始越来越强烈地感到，为了孩子和她自己，她必须和她离婚；这样一来，情况也就变得越来越糟糕。

## 第九章 良好的人际关系 (9)

他第一次向我们谈到离婚的原因时，将责任全都推在妻子的身上。他清清楚楚地记得，每一次他想出去钓鱼、远足或是看电影，他的妻子都不肯去；用他的话说，她总是有事，不是身体不舒服，就是太累了，要么就是忙着照顾小孩抽不出身。

从他的话中可以发现，他认为妻子拒绝他这些要求就相当于弃他于不顾，因此一门心思要加以报复。每次她需要他的时候，他都不肯伸出援手；此外，他还借节俭的名义克扣她的零用钱。有时小孩生病了，妻子就会拖他留在家里照顾他们，而不让他出去找乐子。这时他就会变得阴沉沉的，对家人十分冷淡；孩子病好了之后他也不让他们出门，借口是："生病了就要好好休息。"

吉姆在公司里的行为虽然没那么明显，却同样充满了竞争意识。如果他的建议没有得到立即接受，或是工作成果被发回来重新修改，他心里就会感到自己遭受了拒绝，蒙受了奇耻大辱。在这种情况下，他表面上会装作乐于接受反馈，私下里却会设法打探是谁拒绝了他，并决心加以报复。事后，如果工作上出现的情况要求他做出回应，那么无论对他有没有好处，他都会一律拒绝。吉姆以为自己做得很谨慎，没有将受伤与愤怒的情绪表现出来，但其他人却日益回避他，尽管他们也说不清楚到底为什么要这样做。他在工作中日益遭到孤立，因此为公司做出的贡献也就越来越小。

吉姆无法为同事、朋友和家人提供帮助与鼓励，这个问题必须得到解决。如果某位对你具有重要意义的人伤害了你，你应当采取积极的方式把痛苦表达出来，而不是化痛苦为愤怒，向对方进行报复。表达你的痛苦往往能使对方认识到自己的错误，因此他们就会向你道歉或做出解释，并尽量在日后改进自己的行为。与此相反，假如你把愤怒表现出来，即使不太明显，也有可能导致对方产生戒备或怒意，反而会进一步破坏你们的工作关系或家庭关系。

我们通过大量的培训，才让吉姆意识到他对自己的人际关系问题负有很大的责任。要认识这一点，他必须首先认识到自己在内心深处其实十分软弱无力，因此一直在试图证明自己的能力，以求掩盖这种感觉。不幸的是，等他终于认清了事实的时候，他早已失去了工作和家庭。但从好的方面看，他在培训中大有收获，已经能够采取更加积极的方式处理新的工作、建立新的家庭，并改善他与前妻和孩子们之间的关系。

## 第九章 良好的人际关系 (10)

你是否感到吉姆的行为似曾相识呢？你有没有这样一位朋友或家人，他将伤害过他的人都在心里记了一本账，以备日后报复？当双方之间的互动不能完全如他所愿，他是否会怀恨在心，并花费大量的时间来思索如何向对方进行报复？再好好想一想，你自己有没有表现出这样的特点呢？

如果你对以上任何一个问题做出了肯定的回答，那就说明你遇到了最严重的恶性竞争，这种竞争强调以眼还眼、以牙还牙，而不是采取欣赏与耐心的态度来对待对方的成就，因此会对人际关系与团队合作精神造成破坏。当竞争采取较为隐蔽的形式时，你或许很难做出敏锐的反应，但务必要认识到这一点：假如一个人（无论是别人还是你自己）表现出了过度的竞争意识，那么他强大的外表下必定掩藏着脆弱感与无力感。解决潜在竞争的方式是向对方提供帮助与鼓励，第十章中的练习将帮助你做到这一点。

艾米•S：“与我共事的人需要我来保护他们，这样他们就不会遇到麻烦。”

艾米年近40，在一家小型地产公司担任经理，同时还是一位妻子和母亲。尽管她十分忙碌，仍然不失为一位富有爱心与同情心的人，乐于向身边的人伸出援手。她来向我们咨询如何帮助她的下属提高工作水平。

艾米手下的六名经纪人几乎都是女性，而且都比她年轻。从外表上看来，她们的团队关系非常紧密，不但在工作上互相分担任务、交流信息，在私人事务方面也相互支持。艾米让团队接受培训的初衷是提高整个团队的工作效率，同时特别针对其中两位影响团结的员工；然而，我们观察团队工作之后却清楚地发现，艾米本人是一位事事都要管的领导。她总是信不过下属的能力，不愿让她们发挥自己的知识、想象力与毅力来完成各自的任务。

艾米的公司是她一手创办的，因此，她认为自己不仅知道公司应当怎样达到怎样的目标，还知道怎样运作才能获得预期的效果。所以，她不惜耗费大量时间，坚持参与制订每一个决策。所有的经纪人都感到，艾米不信任她们独立工作的能力。其中有四位选择接受这一事实，事无大小都让艾米做主，她们只管按她的指示办事。尽管如此，艾米却渐渐开始感到不满：为什么她们如此缺乏想象力和主动性呢?

有两位经纪人不太愿意事事让她做主，总是试图独立完成自己的工作。在艾米眼中，这两人有自作主张之嫌，可能会对整个公司造成威胁。她无法理解她们为什么不愿意接受她的帮助。

## 第九章 良好的人际关系 (11)

当我们与艾米讨论这个问题时，她表示，公司员工对她来说就像她自己的孩子一样，她必须照顾她们、保护她们，使她们既不必承受外部的压力也不会犯错误，并且最终获得成功。我们向她指出，她的过度保护倾向有可能扼杀下属的创造性和主动性，从而导致她们对她产生怨恨。这种说法令她大吃一惊，因为她一直认为自己所做的一切都是为了下属好、为了公司好。然而，她仍然听取了我们的建议，因为她确确实实想为每一个人带来好处。

在培训过程中，艾米开始反思自己对亲生的孩子是否也过度保护了。她回忆起了最近发生的一系列事件。有一天，她13岁的儿子哭着从学校回到家里，原因是他的两个朋友突然决定不理他了，令他感到自己遭到了排斥。

艾米非常心疼儿子，于是瞒着他打电话向那两个孩子的家长告状，要求对方好好管教子女，并教他们的孩子与自己的儿子和好。第二天下午，她的儿子从学校回来的时候不但哭得更加厉害，而且冲着妈妈大发脾气，发誓以后再也不把自己遇到的问题告诉她了。他昔日的朋友遭到了家长的训诫，便当着全班同学的面笑话他是个胆小鬼，不敢自己解决困难，只会让妈妈替他出头。

当时艾米便意识到，尽管她的本意是想让心爱的儿子过得更加开心，但她的做法可能是错误的。现在，她用过度保护的观点来看待这个问题，并与我们进行了讨论；她开始意识到，那天应该体会儿子的感受、为儿子打气，而不应该试图找对方家长来解决问题。小孩之间闹别扭毕竟不算什么大事，她完全可以相信儿子有能力解决这一问题，更不用说他还有母爱的支持。

当我们过度保护别人时，就间接表明我们不相信他们有能力解决问题，更说明他们没有我们的帮助和保护就活不下去。如果他们接受了这种过度保护，就等于默认自己不能应付眼前的困境，而这种观念

会影响他们将来的发展；艾米手下那四位经理人的情况就属于此类。如果他们反对这种过度保护，就可能对我们表现出或明或暗的愤怒情绪，从而破坏双方之间的关系；艾米另外两位下属的情况就属于此类。在这两种情况下，过度保护都无法使集体的工作效率得到提高，也无法让双方相互信任、相互理解。

看过艾米的情况，你是否意识到自己也受到了过度保护？或者，你是否怀疑自己对身边某个人进行了过度保护？如果是这样，建议你认真对待第十章中的练习。

你属于哪种人？

## 第九章 良好的人际关系 (12)

请花几分钟时间，用“是”或“否”来回答下面的问题。这样，你就能具体地认识到自己过去与现在是如何与身边的同事进行互动的。请记住，别人不会看到你的答案，所以请尽量诚实地回答问题。

善于处理人际关系1.如果工作中的问题给你的同事带来了压力，你会向他们表示同情并尽力让他们振作起来吗?

2.如果工作中的问题给你的同事造成了压力，你会尽力帮助他们寻找合适的方法来应对压力吗?

3.如果工作中的问题给你带来了沉重的压力，你会向同事倾诉这些困难吗?

4.如果工作中的问题给你造成了沉重的压力，你会询问同事们的意见吗?

5.你是否认为你所在的公司以及你自己都在成长、进步?

6.你是否感到你与同事团结一心，为了完成工作目标而并肩奋斗?

不善于处理人际关系1.你与同事一起工作时，会不会故意保留对他们有帮助的信息?

2.你与同事一起工作时，会不会把所有较具挑战性的工作都揽到自己身上，以免别人把事情搞砸?

3.为了防止同事超过你，你会不会向上司打他们的小报告?

4.如果其他人接过了你手头的难题，你会不会感到松了一口气?

5.你是否觉得职场就是一个人吃人的世界，不这么想就是幼稚的表现?

6.你是否总是和单位里的人保持距离，以防他们设法攻击你?

每次你回答“是”，就给自己加1分，最后把每组六个问题的得分分别加起来，从中判断自己社交能力的水平。你处理人际关系的能力是强还是弱呢？请带着你得出的结论继续阅读下面的章节。

小结无论在什么情况下，恶性竞争（无论是公开的还是隐蔽的）和过度保护都必定会造成与初衷相反的效果。即使我们难以获得别人的支持，仍然要尽力帮助他们、鼓励他们，这样一来，对方才会回报我们的好意。互相帮助、互相鼓励的关系能够让双方的能力都得到充分发挥，如果我们遇到了高压变化、需要将其转变为自己的优势，这种关系就更为重要。在互相帮助、互相鼓励的积极过程中，你会获得大量的反馈，从而巩固全心投入、掌控局面、不畏挑战的坚韧态度，并获得更大的勇气和动力。这样一来，你就能更加轻松、更加自然地与他人互动，建立良好的社会关系。最终，不但你自己的适应力能够大大提高，你的同事、朋友和家人的适应力也会得到提高。

## 第十章 掌握互动技巧 (1)

建立良好的人际关系你以适应性的态度，建立良好有效、亲密无间的人际关系，为周围的朋友提供支持。这些关系的建立可能需要你对目标积极向上地争取和向他人谦虚地询问，但是你仍然可以获得支持。然而，在恶性竞争或者过度保护型人际关系的环境中，你可能就得不到支持。这种环境将摧毁一切关系，而且如果情况一直不变，总是没有提供帮助鼓励等形式的支持性行为，那么一切人际关系都将被破坏。建立能够为你提供支持的工作关系并不是想象的那么困难，而且你的努力终究会得到回报。适应力必然与雇主和职员的效率密切相关，并通过他们对公民责任的履行来体现。

我们首先来考虑究竟什么能够使一个人成为你心中“具有重要地位的人”。工作中，你心中具有重要地位的人就是指那些为了完成工作任务而会经常交流的人。通常包括你的队友、上司和下属。根据公司的组织结构，如果你还与别人有相互影响，那么“具有重要地位的人”可能还包括委员会成员、咨询专家或者同事等。关于“重要的关系”，决定性的特征就是你与此人经常相互影响各自的工作效率、个人价值、个人追求以及公司中的共同利益。

如果你跟自己直系甚至非直系的亲属之间的交流也能够相互影响，那么他们就可能在工作之外影响你的事业。与此相关的还有你亲密的朋友和某些定期参加的重要协会的会员，比如宗教聚会或者社团活动等。工作之外的社会关系也会影响我们的行为和健康。因此，我们必须思考我们在个人追求、个人价值以及工作表现等方面对我们的同事、朋友和家庭造成的影响，同时也要考虑他人对自己的影响。

如果你不需任何努力，就已然得到了与你心中具有重要地位的人之间的相互帮助和鼓励，那么你很幸运。但是，如果你的人际关系仍然处于恶性竞争或者过度保护的状态，你就需要采取措施以解决存在的矛盾和冲突。如果你能够主动采取行动，那么对方积极配合提供支

持的可能性就会大幅提高。另外，无论证据如何确凿，都不要坚持指出他人的错误。这种批判型对质无论多么精确，都会引起对方的不满和抵触，而这样可能使关系更加恶化。之后，你就会陷于充满压力的批判旋涡中，毫无益处又不能自拔。当然，我们可以选择结束一段人际关系。但是，如果断绝的对象是同事，必然会引发负面影响，如果对象是家人，那么影响将是毁灭性的。正如我们之前提及的，当机立断的态度在问题重重的关系中较易使双方形成相互的信任、合作、尊重和亲密，但这只是单方面的退让而不是攻击。

## 第十章 掌握互动技巧 (2)

为了促使你在无论工作还是生活中，通过良好的人际关系培养较强的适应力，我们将介绍以下的三步计划，这个计划能够帮助你分析自己的人际关系，找到解决这些关系中矛盾冲突的方式，并且在每一个关系中将自己的计划一一付诸行动。

步骤一绘制社会关系图写下所有在你心中具有重要地位的人的名字，确保这些人的确在与你的相互关系中彼此影响较大。例如，你的关系图中一定会包括你的同事，因为公司工作的完成必然离不开你与他们的交流。再比如你的直系亲属也会列入其中。当然，图中也可能还会有其他的人，比如你的朋友或者远房亲戚等。

接下来，具体分析图表上的每一个人，简要写出你们之间的关系以及你们关系中的决定性因素。你可以通过回答以下问题来完成这项任务，将你们之间的关系尽可能表述完整。回答过这些问题之后，自己记录下图表上的人对你的重要程度。

鉴定生活中“具有重要地位的人”

关于同事：

1. 你们在同一团队或者同一部门吗?

2. 此人是你的上司吗?

3. 此人是你的下属吗?

4. 此人是你寻求咨询的对象（比如法律专家或者计算机专家）吗?

5. 你们之间还有其他非正式的联系（比如参加同所教堂或者定期共餐）吗?

关于家人：

1. 此人是你的配偶或者孩子吗?

2. 此人是你的父母或者兄弟吗?

3. 此人与你关系较远吗？比如是你的伯父、姨母或者堂兄吗?

4. 此人跟你有血缘关系吗?

5. 你与此人共居一家吗?

6. 你经常与此人见面吗?

7. 你们只是偶尔联系吗?比如只是电话联系或者节假日见面?

关于朋友或者其他组织的队友等:

1. 你们之间的感情很亲密吗?

2. 你们之间的外在关系很亲密吗?

3. 你每天都与此人交流吗?

4. 你定期与此人交流,并不是每天都有联系吗?

5. 你只是偶尔与此人有联系吗?

6. 你只是在特定场合偶然与此人有联系吗?

现在,你可以通过个人信息来分析图表上的人与自己的关系的亲近程度,能否判定为自己生活中“具有重要地位的人”。对于同事,如果你的工作需要你们共事,那么他们可以算做重要的人。如果在一些附加的工作需求中,还需要额外联系,那么你们之间的关系就会更加紧密。对于家人和朋友,如果你们生活在一起,那么他们可以算做重要的人。同样的,如果除了居住在一起之外,你们之间还有其他的固定直接的联系,那么你们的关系也会更加紧密。

## 第十章 掌握互动技巧 (3)

你的人际关系中有矛盾冲突吗?

我们生活中取得的进步深受人际关系影响，受限于我们身边关系亲密的人对自己的支持程度。既然你已经清晰鉴定以上“具有重要地位的人”的情况，那么你就可以继续进行一项附加的重要思考过程。最重要的是，你需要分辨在这些人际关系中，你跟每一个人之间是否存在矛盾和冲突。

仔细辨别，如实回答以下问题，你的分析和结论对改善人际关系至关重要。回答这些问题对你颇有益处，读到第九章中所举的关于恶性竞争和过度保护型人际关系的事例时，留意自己的观点和反应。以下问题是有关你与身边的人之间的交流方式，回答这些具体的问题。

1. 在需要完成的任务中，此人与你竞争吗?
2. 在需要完成的任务中，你与此人竞争吗?
3. 在与他人的交流沟通中，此人与你竞争吗?
4. 在与他人的交流沟通中，你与此人竞争吗?
5. 在需要完成的任务中，此人对你过度保护吗?
6. 在需要完成的任务中，你对此人过度保护吗?
7. 在与他人的交流沟通中，此人对你过度保护吗?
8. 在与他人的交流沟通中，你对此人过度保护吗?

回答这些问题过程可能十分痛苦，尤其是在这些问题显示你跟他人如何主动开始联系时。但是，尽最大的努力完成这些问题会帮助你理解你与这些人之间可能存在的矛盾冲突。这些冲突大多由恶性竞争或者过度保护引发。因此，你的观察结果是解决这些冲突过程的至关重要的第一步。

这样之后，你会明确发现哪些关系存在冲突，这些冲突是否影响了自己或他人所从事的一些事情的结果，影响了你们共同事业的结果。

步骤二通过互相帮助互相鼓励解决冲突如果你的一些人际关系不再包含矛盾冲突并已然步入给予和接受帮助和鼓励的阶段，那么你十分幸运。但是，如果你跟身边“具有重要地位的人”之间的关系仍然处于恶性竞争或者过度保护的阶段，那么你就需要主动采取措施以解决问题，使其能够为彼此相互帮助和鼓励。如果你能够主动采取行动，那么对方积极配合提供支持的可能性就会显著提高。

目前为止，你已经列出存在矛盾冲突的人际关系。选择其中一个关系来进行第二步。我们的培训对象中，有些人倾向选择一种矛盾较小的非核心型关系，这样就可以将注意力更多放在具体计划的制订和必要措施的采取上。然而，也有一些参加培训的人希望直接处理问题最严重的核心关系，他们认为，这样能够使他们更快地改善自己的生活模式。首先选择何种关系由你自己决定。重要的是，一旦你成功处理了第一个关系，就会继续处理下一个，直至将表中所列的问题处理完毕。

解决人际关系中存在的矛盾需要对问题进行真诚全面的探讨，并采取积极有效的行动。想要做到这一点，你必须仔细思考双方可能造成此问题的因素和这些因素的负面影响。同时，你应该深入剖析内部因素，即使感到伤心愤怒也不能存有私心和保留，这样才能真正帮助对方。

## 第十章 掌握互动技巧 (4)

其实这种方式还不算最痛苦不堪的，我们还需要询问是否是由你挑起的这段关系中的矛盾。我们大多数人都很难承认这一点，而能够主动承认，对于改善这个关系具有十分重要的意义。

以下问题能够帮助你完成这个困难的过程，请回答这些问题：

问题1：以下的陈述中哪个更符合你所选择的这个存在冲突的关系？

■ 你和对方都努力与彼此竞争。简述事情如何发生的。叙述时，别忘记运用你所读过的关于如何表述这些关系中竞争的观点。第九章中比尔•F，朱莉•W和吉姆•T的讨论对此尤其有益。尽可能诚实回答，你会发现在一些人际关系中，人们之间的竞争是难免的。

■ 你和对方都努力过度保护彼此。简述事情如何发生的。诚实作答，运用你所读过的关于过度保护的知识。第九章中艾米的例子能够提供一定帮助。

■ 对方与你竞争或者对你过度保护，你对此产生抵触。简述事情如何发生的。除详细叙述对方不恰当的行为外，确保你的叙述中要包括自己所做出的可能破坏这段关系的行为。具体讲，你有疏远对方或者愤怒不满的表现吗？这些反应或许对你来说合情合理，但是都会产生负面影响。疏远对方和愤怒不满都只会使你对他人更加抵触，因此背离了这段关系的正确发展方向。

■ 你与对方竞争或者对其过度保护，对方对此十分抵触。简述事情如何发生。除叙述自己不恰当的行为外，还要包括对方所做出的可能破坏这段关系的行为。他对你表现疏远或者愤怒不满吗？同样的，这些行为都会使你们的关系恶化。

问题2：在这段存在冲突的关系中，你们双方内心真实的感受是怎样的？

我们旨在抛开你们双方的言行，探究内心真实的想法。

让我们先来探讨恶性竞争型人际关系。竞争背后的感受是怎样的？与身边具有重要地位的人表现出攀比竞争的人们大多在内心深处某一方面存在一定的欠缺和不足，因此产生嫉妒心理。比如，有人会说："可惜我不及他那么有能力（或者有吸引力）。"但是，有人不愿承认并接受这一事实，却以妒忌和攀比的心理来否认这一点。他可能会无故怨恨对方，并暗想："他以为他是谁，我得让他看看到底谁最厉害。"对于你自己的人际关系，如果是对方不断跟你攀比，那么此人必然心怀类似的想法。如果是你跟对方攀比，那么你也一定有如此的想法。

过度保护型的人际关系与此有惊人的相似。提供过度保护的一方也存在潜在的欠缺和不足，却往往以相反的方式掩盖这样的感受。这种方式就是过分低估他人的能力，以过分的行为保障对方的安全，保证对方的成功。这正如提供过分保护的人所言："我不是欠缺能力的一方，而她是。因此，保护她免受伤害是我的责任。"如果身边重要的人总是对你过度保护，那么他肯定有这样的心理。同样的，如果你一直在过度保护他人，那么你必然也持有同样的想法。

## 第十章 掌握互动技巧 (5)

现在，我们来剖析一下在与身边的人的竞争中处于被动方的人的想法。如果是这样，你不会觉得自己竞争欲过强，你会感到自己只是被动接受，因此可能会感觉受到伤害。你可能会想：“为什么要这样对我？我们显然没有像我想象中的那样亲密和合作。这让我感到真悲哀。”你可能会质疑自己是否做错了事情或者因为自己某方面的欠缺才促成了这样的竞争。比如，你可能会想，“我可能太天真，太容易相信别人了。”但是，受到伤害的感情通常很快会演变为愤怒。你可能会对自己说：“她以为她是谁？”或者“她必须为对我的所作所为付出代价。”伤心难过和愤怒不已的感情同时爆发，将一发不可收拾。

同样，当他人对你过度保护时，你的感受与处于竞争被动方时有惊人的相似。当然，你很可能完全无能为力，习惯于被过度保护。但更普遍的情形是，当你跟对方交流时，你渴望得到平等的待遇或者至少得到一些认可。如果对方坚持对你过度保护，极有可能引发你的不快和愤怒。你可能会这样想：“我真的像他想象的那么无能吗？”愤怒的表现还可能包括：“他凭什么对我一手包办，就像我什么都做不好似的？”之后，愤怒和伤心就像上面所说的那样同时爆发。

了解在这段存在冲突的关系中你和对方复杂的想法对改善你们的关系十分重要。尽管你们所处地位的不同，有人出于恶性竞争和过度保护的主动方，有人出于被动一方，但可能都会感到不同程度的伤心难过、愤怒不已或者感觉毫无价值。回答下列问题，弄清如何表达这些感受、以如何的方式表述对方的感受才能解决关系中的矛盾。

问题3：当你们双方相互交流不愉快的感受时，你们的交流方式有何利弊?

如此的交流中主要的困难是我们可能在交流中重演这些不愉快的感情，这会使得关系更加恶化。重新感受这些不愉快的事情可能会使双方更加抵触彼此，而在你意识到这一点之前，关系已然恶化了。

假设你对一个竞争性很强的同事已然十分生气，然后对他说：“你以为你是什么人？我根本无法与你交流，你总是想压过我。”对方辩解的回应可能是：“我不知道你在说些什么。我从没想伤害你。”这样的回应可能会更加激怒你，你会说：“你只是在逃避责任。我不信你不知道自己做了什么。”在你意识到之前，这段关系愈发恶化了，而不会得到改善。而在你作为主动方，被对方质问时也会同样发生类似的情形。

## 第十章 掌握互动技巧 (6)

如果你一直处于某个家人的过度保护下，始终感到自己不够优秀以致无法独立生活，最终爆发了不满的情绪。你可能会说：“你一定认为我就是一个无能的人。为什么你就不能尊重我的能力？不是只有你一个人才能够做好。”你的家人可能对此很厌烦，会说：“我只是在努力保护你。但是，我觉得你不理解我。”这样的回答只能让你更加生气，你可能会说：“我才不需要你来保护。你一定觉得你是无所不能的神吧。”如此一来，这段关系当即恶化。而且，当你作为主动方被对方质问时，也会发生同样的情形。

进行有效交流那么，怎样才能以双方都能接受的方式进行交流以解决关系中存在的矛盾和冲突呢？最重要的是，你必须了解自己在这种情况下的感觉，但是不要受其影响而产生抵制、批判的情绪。你需要探讨你自己和你面对的人不愉快的感觉，为下一步更加有效的交流做好准备。怎样才能做到这一点呢?

假设这样一个情形，你的同事正在跟你攀比竞争。与他探讨时，你可以说：“最近我对我们的关系感到很难过。我知道你不是故意想要伤害我，但是我觉得你总想超过我，这让我有些伤心。我感到难过主要是因为我们之间的感情对我十分重要，我希望我们都能够互相配合，积极合作，这对我们俩都好，也有助于达到我们共同的目标。”这种形式的交流可能就不会引发对方抵触的心理。他或许就会说：“很抱歉，我不知道跟我一起工作让你这么难过。我只是在努力做好我自己的事情。你说得对，我们以后试着多找些机会共同工作吧。”

如果你在与对方竞争，你的同事不希望继续有这么多冲突，同样的情形可能也会发生。如果你的同事采用了上述方式与你沟通，你可能也不会有抵触心理。

关于过度保护型的关系，这种方式同样有效。在与对你过度保护的家人谈话时，你应该澄清你理解她这样做是为了保护你，你很感

激，但是在这种环境下，你会难以有自己的成就。如果这样的交流不是以愤怒责备的方式进行，可能就不会引发家人的抵触心理。她很有可能向你道歉并且同意找到有效方法。当然，如果你是提供保护的一方，而你的家人以同样的方式与你沟通，那么只要你足够开明，必然也会产生积极效果。

## 第十章 掌握互动技巧 (7)

回答问题3时，仔细思考这段存在矛盾冲突的关系中你们双方具体的感受，确定你是否能够对这个问题进行一次平静愉悦的交流。你觉得自己能以上述方式跟对方交流吗？如果能，这将使你的人际关系大大改善，并将为你们双方建立起提供和接受帮助鼓励的良好关系。

建立互相鼓励和互相帮助的模式为建立双方相互鼓励和帮助的模式，改善仍存在矛盾的人际关系，你必须排解自己受到伤害、愤怒不满和自卑忧郁的不快感受，这样才能够达到自己期望的效果，而不是陷于当前的困境。

主动找到对方探讨上述问题是获得提供社会支持的交流的重要步骤。如果这样的对话进行顺利，那么你就应该开始向对方提供帮助和鼓励了。如果开始对方不予配合，那么你就要自己单方面做出努力。当对方接受到了你的帮助和鼓励，他大概就很难做到不予理睬了。

让我们重新温习一下相互帮助和鼓励的意义。鼓励别人时，你需要切实理解他人。这就需要你设身处地为他人着想，切身感受他们的生活和所受的压力。理解和共鸣使你能够对他人产生同情，真诚地希望他们的努力能够得到回报，表现能够得到良好的效果，并且得到满足感和成就感。鼓励的方式最后一个方面是尊重信任他人，并对其表达你的欣赏和信任。

总之，当对方遭遇充满压力的境遇时，尊重他的选择，真诚希望事情顺利发展并相信他们能够成功。尽管与之前的行为相比，差异没有十分明显，但你还是会发现，这与跟他们竞争和攀比或者对他们过度保护的状况完全不同。

过度保护是明知达到目标获得发展必须经历一些难以避免的过程，依然希望对方不要经受任何痛苦的感受和具有压力的环境。与之相反，鼓励的方式却是坦然接受对方自己选择的重要而有意义的生活

轨道，对其提供帮助和支持，并相信他们能够成功应对。我们希望你能够认识到这些不同，这对改善人际关系十分重要。

提供帮助的方式较之鼓励的方式更加具体，但需要建立在你愿意提供鼓励的基础上。具体而言，你应该甘愿为他们做一切力所能及的事情，以使他们顺利应对充满压力的环境。做到这些通常有以下三种方式:

## 第十章 掌握互动技巧 (8)

1.第一种方式是提供后备资源，促使对方的努力获得成功。比如，你如果拥有某些相关的知识或者建议，就主动提供给对方；如果你知道获得这些知识和建议的途径，也提供给他们；如果你富于口才，那就对他们多加鼓励和支持，促使他们有效地制订计划。

2.第二种方式是分担次要的责任。如果对方正在奋力应付充满压力的环境，你可以暂时帮助他们处理一些次要的工作，以使他们专心克服当前的困境。

3.与第二种方式相关的另一种提供帮助的方式是给他们足够的个人空间，让他们克服压力重重的困境。或许他们已然焦头烂额，无法给你此段关系中应有的关注和互动。你应该接受这种暂时的冷淡，而不能以无缘由地拒绝对方等方式消极对待，这就是另一种形式的帮助。

总之，你应该采取以下方式提供帮助：提供自己的知识或者相关途径，暂时接受不应有的冷淡，分担次要的责任。尽管你必定不希望这种单方面的付出成为你们关系中持久的特点，但是在对方正在奋力应对充满压力的变化时，这种主动的付出是最有效的回应。

这种帮助与之前提过的恶性竞争完全不同。尽管这种方式与过度保护之间的差异不易察觉，但是清晰认识到它们之间的不同对有效改善关系十分重要。提供帮助时，你不是包办对方所有的事情，而是提供条件和帮助使他的努力得到有效成果。对方仍然可以自主决定以何种方式应对困境和解决问题。

具体而言，上述段落中我们重点强调的是你和对方要乐于提供单方面的帮助和鼓励。有人可能觉得这是一种妥协的方式。但是，如果你能够以较强的坚韧性做到这一点，这种互动方式就会有益于你。切记每次提供帮助和支持时，你都要做好主动跟对方探讨关于你们关系中的矛盾以及解决方式等问题的准备。并且，要告知对方，你主动提

供帮助和鼓励，也希望对方能够配合。在这种情况下，很难有人会只接受别人的帮助和鼓励而不做任何回报。你的上述行为的目的是主动改善关系的第一步。关于改善关系的过程，你必须思考以下两个主要问题。

问题1：你将用怎样的具体形式来鼓励对方?

现在我们来进一步探讨这种需要改善的关系。具体而言，当对方正在奋力应对充满压力的困境时，你将怎样表示鼓励?

## 第十章 掌握互动技巧 (9)

既然已经回答过以上问题，你可能已经能够理解如何设身处地为他人着想了。自己仔细思考一下这种理解对方的方式，推测出对方的感受如何，在此基础上，进行一次表达理解的对话。事先准备好具体的表达理解的言语，以使对方感到你的确了解他的感受。

做好上述准备后，采取认可对方获得成功的能力的方式进行交流。说到认可，你又将怎样表达欣赏和认可？为使这次交流顺利进行，你必须抛开自己受到伤害和愤怒不已的感情。但愿在回答之前有关建立良好的人际关系的过程方面的问题后，你已经能够做到这一点了。即使你们的关系中仍然存在矛盾，也切勿放弃努力，应该继续努力找到合适的方式表达你对他的支持和欣赏。

问题2：你将用怎样的具体形式来向对方提供帮助?

现在你需要尽可能具体地准备好自己提供帮助的方式。在了解了对方正在努力采取的应对困境或者解决问题的措施后，你还需要询问自己在此过程中可以为对方做些什么以提供帮助。牢记上述提供帮助的三种方式。

给予对方足够的空间有用吗？如果有用，那么你将怎样提供空间？或许你可以建议他不用参加接下来的一两次部门例会，这样就可以有足够的时间和精力来应对困境。

暂时分担他次要的工作，使他专心应对困境，这有用吗？如果有用，你将分担他的什么工作，怎样分担？或许在他需要全力以赴应对困境时，你可以在接下来的几天中帮他接待固定客户。

你能够提供一些具体的资源或者途径来帮助对方吗？如果可以，这些资源是什么，怎样才能获得？或许你曾经也应对过类似的困境，积累了一些经验，可以提醒他哪些方法比较有效，免做无用之功。或者，你可能在另外的公司认识某个同事能够提供类似的信息，你可以引荐他们认识彼此。

步骤三执行行动计划，留意得到的反馈目前为止，你已然为制定有效行动计划、改善存在矛盾的人际关系以获取他人支持做了大量准备。具体而言，你已经计划与对方真诚交流，表达出你对这种冲突不快的情绪并强调这段关系可以改善。接下来，你计划好了如何与对方沟通，以如何的方式单方面给予对方帮助和鼓励，以使对方能够更好地应对所处的高压的环境。现在你应该进一步思考自己的计划和实行计划的具体步骤。

## 第十章 掌握互动技巧 (10)

问题1：你行动计划的内容是什么？

你要准备好记录下自己的具体想法，即通过与对方探讨如何改善你们的关系，表达你期望得到什么。正如之前谈到的，你将要改变之前不恰当的互动方式，努力以帮助和鼓励的形式与对方相处。在需要的时候，你将要主动给予对方帮助和鼓励，而不会坚持对方应该多为你做些努力。这就是你期望达到的主要目标。

但是，你还需要思考你的具体行动，以使你的行动计划切实有效。思考一下你们之间关系的性质，为何你们对彼此如此重要，因为这些决定了你的具体行动。例如，你是对方的员工、上司或者同事吗？你是恶性竞争或者过度保护的主动方还是被动方？这些考虑会影响你进行交流和主动改善关系的方式。在你们探讨的时候，回顾本章第一步中回答的问题，这将对你鉴别和弄清你们之间关系的性质有很大帮助。

问题2：你行动计划的后备措施是什么？

在详细思考你的行动计划时，勿忘思考取决于关系性质本身的这次交流中内在的机会或者制约。假设你与对方共事才使其成为你身边的人，那么你就需要考虑你们双方怎样才能与对方交谈。比如你们可能有小组会议，安排在定期的私人见面时进行探讨就是一个便捷的可行计划。如果你们不会经常见面，你可以另外安排。或者其他时间，可能还会间或有非正式的见面，比如共进午餐也是一种有效方式。当然你还是要根据你所计划的交流的性质来安排私人见面的方式。

尽量利用定期正常的私人见面机会，提出关于你们之间关系的话题，探讨应该如何改善。如果没有这样的机会，选择适当的时机主动安排一次见面。需要注意的是，你的第一次关于如何改善关系的见面必须是私人的。毕竟初次提出自己的担忧和希望改善的愿望，对方可能会措手不及。

这次见面之后，如果对方认可你的看法并接受你的努力，你就可以继续实行提供帮助和鼓励的计划。但是，如果之后能够经常安排一些见面，获得一些自己主动努力后的反馈，会更加有效。这些随后的见面也会跟你正在提供的帮助同样有效，都会使对方更有可能以帮助和鼓励的形式回报你的努力。切记，通过建立良好的人际关系培养适应力需要双方的努力。

## 第十章 掌握互动技巧 (11)

及时修改你的行动计划行动计划的具体步骤可能需要适时进行修改。毕竟，对你和对方来讲，高压的环境发生的频率和次数以及带来的影响程度可能会改变。当对方身陷困境，无暇顾及其他时，你需要更多地提供帮助和鼓励。当你处于同样的境遇时，他们也应该这样做。也可能，你的某些具体的提供帮助和鼓励的努力更加适用于某个特定的人。如果你观察到这一点，就要及时修改计划行动，以确保计划尽可能切实有效。

建立良好人际关系反馈的三种来源你应该记得，第七章里，在对培养坚韧性有重要意义的换位思考型应对方式中，所做出的努力获得反馈的三种来源吧？建立良好人际关系反馈的三种来源与此相似。具体来讲，有以下几点：（1）通过自己的反思；（2）通过他人的评价；（3）通过努力后得到的效果。

可以想象，当发现自己做到了努力采取措施改善问题重重的人际关系，而没有以愤怒、自怜或者回避的方式对待时，你会是多么愉悦。你可能会想："这还是我吗？我都不知道自己可以做到这一点。可能我比我自己想象的更有能力改善自己的生活。"

当周围的人对你的努力给予很好的评价时，你将会多么兴奋不已！他们可能会说："天哪，我真的难以想象你能够下定决心努力做出这么多改变。之前我们都曾经中途放弃了，但是你这样做是正确的。"

通过你提供帮助和鼓励的对方的反应得到的反馈同样十分重要。你会发现，当你主动给予他人帮助和支持时，对方很难不予重视或者不表示任何回报。在你意识到之前，你们之间的关系就已然得到改善，你们就会觉得共同从事的工作更加高效。对方会对此更加赞同。之后，你们就会在对方需要的时候互相帮助，提供支持。

所有积极的反馈都会加强坚韧性，使你即使在高压的环境下仍然对生活保持热情，充满对未来的向往和应对困难的勇气，有足够的动

力实现自我价值。简言之，你的适应力将会得到提高。记得我们在第九章的开头部分提到的两人吗？他们在工作中没有良好的人际关系，却没有意识到，因此遭受其负面影响的痛苦。让我们再次拜访一下他们。

## 第十章 掌握互动技巧 (12)

戴维•G：“我很欣慰最终能够发现组员原来可以共同工作。”

通过坚韧性培训，戴维开始意识到他在工作中表现出的焦虑和紧张恰恰体现出了工作关系中的矛盾，一方面他期望能够与组员共同工作，另一方面他们之间又存在无休止的竞争。他发现这一点后，培训中的练习促使他思考自己可以采取如何的措施以使自己的同事能够共同工作。深思熟虑之后，他制定了行动计划。

戴维的行动计划中第一步就包括主动帮助同事意识到他们之间的恶性竞争并告知他们这种竞争对整个团队效率的破坏。他在午餐时间提出了这个问题，因为他认为在这个时机对方最有可能给予积极的回应。在大家同意了他的观点之后，他接着表示希望定期举行团队会议。他提倡大家相互帮助，这样作为整体的团队才能够做到更好并且更快达到目标。并且，如果工作目标能够较快完成，他们在公司中的地位也会得到改善，这同时会促使他们得到共同工作的安全感。尽管其他人仍然难以主动放下偏见，不再彼此提防，但对他的看法普遍反应十分积极。

戴维的行动计划中的第二步就是主动对组员提供帮助和鼓励。起初这很困难，因为他较易感到自己受到伤害。但是，不久，组员们开始对他态度转好，在工作方面也对他提供帮助。他继续在非正式的见面或者团队定期活动中，确保他们都能够分享交流彼此之间的努力。随着时间推移，他们不仅逐渐感到更加有安全感，彼此之间更加紧密，而且也向公司中所有的人显著证明了他们团队更快更有效地达到了预定目标。当然，对于戴维自己，他早已不再感到焦虑和紧张，而是以更大的热情和更强的能力对待工作。

简•W：“我的老板本意很好，但需要我自己进一步改进。”

坚韧性培训促使简认识到她厌烦倦怠和才能无处施展的感受最初是由老板对自己的过度保护而引发的。老板事无巨细地管理一切，她能做的事情只是按照惯例遵循指示。结果，她觉得自己被拒之门外，认为自己的事业没有前途。但是，深入分析了当前的形势后，她发现尽管自己的老板过于担心给予别人锻炼机会而造成的后果，但他的本意还是好的。意识到这一重要的事实后，她不再感到痛苦、对他感到愤怒，而开始同情并关心他。在此想法的基础上，她开始准备制订行动计划。

## 第十章 掌握互动技巧 (13)

简的行动计划的第一步是与老板探讨这个问题。她邀请他共进午餐，首先谈到公司中他所在的部门有这么多高要求的目标，他将承担多么巨大的压力。之后进一步向他表明尽管压力很大，自己仍然觉得他十分能干。老板对她的认可表示感谢。

接着，她告诉他自己十分希望能够超出当前允许的范围，多做些事情来帮助老板，强调这样不仅对他十分有利，而且也能让自己得到更大的成就感，更好地投入这个部门。她询问老板可不可以给她更重要的工作，以使他们都感觉更好些。这样的谈话对老板来说可能难以接受，但是他还是为她的洞察力和主动的精神所感动。他们决定定期共进午餐，进一步探讨他们之间的互动情况。

行动计划的第二步中，简开始主动对自己的老板提供鼓励和支持。不久，他就开始积极回应她，几乎以朋友的态度对待她。他不再对工作那么担忧，这给她提供了机会，使她可以通过建议和参与各种工作任务的形式提供帮助。她十分小心地维护他的权威和决策，使他不会感觉受到胁迫。

渐渐地，他开始给她一些任务让她独立完成，不再控制监管。不久，他开始在她完成任务时向她提供帮助和鼓励。他们之间的关系得到了极大的改善，她不再觉得自己毫无用武之地，而且老板也认为她是一个重要的职员。很快，在老板的支持下，她得到升职。尽管这让她十分高兴，但遗憾的是他们不再能够共事了。

小结目前为止，你已经开始解决列表中的一个存在问题的关系了。如果你已经成功地改善了第一个关系，那么就继续选择第二个关系，以本章所述的同样的方式努力改善。接下来，如果第二个关系开始转好，那么再继续选择第三个。坚持进行这样的努力，直到你和他人之间的各种存在矛盾的关系都能得到改善。

这将使你的生活发生多大的改变啊！你会逐渐得到更多的人际支持。这样一来，就可以比较轻松地采取换位思考型应对方式，将潜在的灾难转变为机遇，更好地解决由你遭遇的充满压力的环境引发的问题。不久，你就会拥有获得成功所必备的勇气和适应性的技巧，应对空前变化莫测的21世纪。

# 第十一章 改善雇主与职员之间的关系 (1)

“不要只为金钱和权势工作。这些都不能拯救你的灵魂，让你安睡。”

--马丁•赖特•埃德尔曼为了在如此变幻莫测、动荡不安的境遇中有所作为，雇主和职员都需要在日常生活中考虑到与对方一致的计划，以相互认可对方的潜能。考虑到当今的经济形势，这貌似是不可能的。但是，只是“事不关己，高高挂起”并不一定能够确保公司在形势瞬息万变、技术日新月异的市场中有所成就。为在市场上保持立足之地，公司及其员工必须不断适应市场变化，适时寻找正在发生的变化中潜在的机遇。

尽管避免变化带来的经济压力是雇主和职员的共同目标，但是他们采取的措施和想法可能会不同。通过寻找新的方向来应对变化或者类似的一切方式都会耗费大量精力，影响公司的重点工作。但是，为了保持一定的立足之地，公司需要它的职员同舟共济，响应公司主动做出的结构调整。公司需要顺应环境，逐步实施组织程序，施行政策，才能顺利完成这一任务（详见第十二章）。本章中，我们将探讨职员如何在成功应对变化的同时改善与公司的关系。

多数职员都会努力实行公司的政策和程序。但是他们对此的适应力不同。如果他们适应力较强，就会欣然接受公司的变化并提供支持。但是，如果他们适应力较弱，可能就只会关心工作的稳定性和收入这些方面。最近的一个民意调查显示了美国职员们令人担忧的情形。结果显示55%的职员工作十分空闲，另有19%的职员完全处于闲职。只有25%的职员真正感到有事可做。

与此相关的，另外还有一些调查显示，比起工作收入，当今的职员更加重视工作的意义和满足感。尽管收入能够偿付账单，但却不能“拯救你的灵魂，使你安睡”。人类需要努力做些有意义的工作以实现自我价值。如果你热爱自己每天的工作，即使在从事一些不是很重

要的任务时，你也会乐于运用适合自己的技巧和能力。人类拥有独特的利用活动，比如工作以获得创造性，得到对人生目的和意义的完成的能力。毫无意义的工作将使人类的能力毫无用武之地。

如果你总是感到在工作中无所事事，那么一种解决方式就是增强个人的坚韧性。坚韧性会使你适应性提高，让你较易在压力重重的变化中找到意义，并且从变化中获益。当你在当前环境中丝毫得不到任何生活和工作的意义时，就会感到沮丧、愤怒、无助和冷漠。

## 第十一章 改善雇主与职员之间的关系 (2)

寻找工作意义的三种途径1. 建立良好的工作关系。在每天的工作中寻找意义的一种方式就是建立良好的工作关系，这样就会使你感到自己处于一个舒心的团队之中。工作中，良好的人际网络能够减轻日常工作任务带来的痛苦方面的不良影响。回忆一下自己的工作经历。你曾经在一个自己厌恶同事和上司的公司工作过很长时间吗？当你拥有良好的工作关系时，你是否会更加舒心？

职员的抱怨通常涉及与同事或者上司的个人恩怨，而不是工作问题。当职员向他们的雇主控诉时，通常是因为他们感到自己遭到了同事或者管理人员的不公正对待。然而，在一个令人愉悦的工作环境中，人们可以承受的压力却是惊人的。工作关系的好坏对你获得的工作意义有很大影响。如果你和同事相互支持对方，使彼此共同提高效率，得到满足感，这样的环境堪称良好的工作环境。

2. 宏观把握全局。如果能够将自己的工作视为公司整体组织的一部分，那么你就会找到另一种方式来发现工作的意义。如果你对公司不同部门的作用和程序了解更多，就可以更加深刻地将公司理解为一个整体。如果能够通过各个部门把握公司的全局，那么你就会发现自己可以做出更有意义的贡献。

3. 审视自己的目标。还有一种寻找工作意义的方式是找到你的工作与自己个人目标和意义的联系。从事的具体的工作任务跟自己的宏伟目标一致吗？工资收入可以维持生计，但却只是满足最基本的生活需求。如果工作能够使你个人意义上得到满足，你就会比较容易感到工作更加有意义。

适应力和信念适应性的技巧能够促使你充分利用以上三种主要方式，在日常工作中找到生活的意义。很多充满压力的变化和问题都会暴露你自己的核心信念与同事以及上司之间的鸿沟。之前我们讲过的培养较强的坚韧性、建立良好的人际关系的步骤可以帮助你找到有效

的解决措施，跨越这些鸿沟。适应力较强的职员和雇主能够在逆境中坚守永恒的信念和价值，找到人生的意义。

如果职员和雇主的信念建立在共同的基础上，那么不仅每个职员应对变化的适应力会提高，公司整体的适应力也会提高。拥有共同的信念并不意味着完全认同一切事情，而是指彼此之间能够在不发生冲突的基础上，探索相互之间的共同点与不同点。全心投入、掌控局面和不畏挑战的承压态度为这种方式提供了勇气和动力。

## 第十一章 改善雇主与职员之间的关系 (3)

这里的挑战是指什么？如果你渴望在自己的工作中找到更多的价值，就需要:

■ 增强自己与公司的联系，深入地了解公司程序。

■ 更加投入地处理工作关系。

■ 注重寻找合适的方式，使工作能够满足自我价值和目标的实现。

如果拥有较强的适应性和坚韧性，你还需要更加开放地探究自己的信念，弄清它们是否会有利或不利于解决问题的过程，改善与上司和同事之间关系。有人称这种挑战为“定位时刻”。

克里斯蒂的定位时刻我们来看克里斯蒂的事例。她是一家电信公司的客服经理。人们都认为她很有组织性，谨慎少言，脚踏实地，对一切工作掌控良好。她戏称自己是“哭诉者的保姆”，其中很多向她哭诉的人就是她的员工。

克里斯蒂简直惧怕每天去工作，因为她的工作任务主要就是“平息怒火”。她厌倦了一呼百应的职员，他们拒绝接受她的一切指示。除了要管理整个部门外，克里斯蒂还需要参与部门工作表现回顾，必要的时候，她不得不按照自己上司的指示解雇一些职员，公司无情的解雇程序尤其让她不快。“我每天都真的很累，我无法集中精力学习任何新的东西。”她向我们抱怨说。

克里斯蒂的苦恼不久开始影响到她的工作、健康和情绪。这份工作使她不得不放弃自己坚守的诚实、责任、公民意识、合作和自我发展等价值观。初步观察，我们可能会觉得克里斯蒂的人道主义价值观以及她的才能和技巧很符合客户服务这项工作的要求。如果她所处的工作环境中大家相互协作而不是相互挑剔，那么她的原则可能是很合适的。但是，她并不会适应当前的工作环境。当克里斯蒂接受我们的坚韧性培训时，她已然对工作失去了热情并陷入困境。不过所幸的

是，她仍然迫切地想要更加深入地理解当前的矛盾。下面是克里斯蒂对我们的问题的回答:

1. 困扰你的工作矛盾中，哪一项带来的压力最大?

“我们公司正准备进行下一轮裁员。我工作的部分职责就是解雇一些下属。当开始裁员时，我每天回家都十分疲惫，匆匆吃点东西然后直接去睡觉。这样我就能够避免当天去回顾这些不愉快的事情。每次公司裁员前两周，我就开始担心，甚至焦虑到丝毫做不了任何事情。这些时候，我往往效率十分低下。其他的一些经理就能够泰然处之。我的老板就觉得只要能够顺利进行工作就好，伤害到谁都没关系。这种处境最让我难以忍受的是很多职员被解雇只是因为我们老板不喜欢他们。她会事先制造一些对他们不利的事件，然后在你意识到之前，他们就被解雇了。但是，我却成了刽子手。我花费了很大的心思培训我的下属，然后还没来得及了解和喜欢他们，他们就被轻率地解雇了。”

“我的老板不允许部门经理参与管理会议。我们完全只是执行她的指示。但是，她却特别关注那些自己喜欢的人。”

“我们极少接触上层管理层。这样就难以理解他们处事的理由。我们只处于自己的小范围的底层世界中；这让我经常感到自己的工作毫无意义。而且，我跟我的下属经常发生冲突。”

## 第十一章 改善雇主与职员之间的关系 (4)

“我苦闷到要窒息，整个人情绪低沉。我的工作中毫无新意和意义可言。在‘最大限度’压力的逼迫下，公司经常需要裁员，并大幅减少职员的福利。但是职员却能够看到老板每天开着豪华轿车上班。而且，公司刚刚购买了一架飞机。我怎么能告诉人们我解雇他们是因为公司的经济压力？公司事务根本不讲诚信。”

2. 在充满压力的环境中，发生与你自己的核心价值观相悖的事情吗?

“我十分重视责任、正直、合作、公民意识和自我发展。我所在的公司的裁员方式真的让我不安。他们咄咄逼人，一些裁员举措甚至完全不讲诚信，毫无人情。解雇别人已然让我难以接受，更不用提这里的环境对我来说简直是折磨而不是享受。我们老板不喜欢与下属相交很好的经理，所以我们很难在日常工作时间之外去了解下属。我认为如果能够一定程度上建立一些私下联系，那样更容易激发对方的动力。公司的政策和程序却不允许这样。对于这种与我的社会信念和价值观相悖的行为方式，我十分不安。”

“我的老板的处事方式也与我的方式不同。她阴晴不定，难以捉摸，对别人都漠不关心。我在合作的工作环境中就可以高效率的工作，不用像现在这样如履薄冰。”

3. 你工作环境或者人际关系中有符合自己的核心价值观的方面吗?

“我喜欢培养下属的职业技能和个人能力。以有效的方式培训职员以使他们很好地服务顾客，让我感到动力十足。尽管顾客有时也会表现得无礼，但我可以顺利处理后又以这样的经验教导我的下属，在此过程中，自己还能学到新的东西，这还是让我感觉很好。这是工作中我最喜欢的一点。”

“公司也会隆重庆祝节日，比如万圣节。管理人员通常通过这些时候来慰劳员工。每个人，包括老板，都会参与节日的庆祝，我们会身着各式道具服饰，然后投票选举当天的最佳装扮奖。获得提名的职员最多的部门得到嘉奖。每人都很喜欢这项活动。这才是积极合作的竞争。我们认真努力，同时又能享受同事之间的友爱。大家都很重视这次活动，很多人在年初就开始考虑自己的道具服饰。我尽自己所能确保我管理的职员都能尽兴地参与这次活动并且有所收获。我很欣赏老板举行这些活动。”

4. 你能找到方法跨越自己与公司的目标之间的鸿沟吗？这种改善能够促使你更好地理解当前的情形吗？

“我更加清晰地意识到自己的压力是来自于自己与公司不同的价值观和目标。我更加清楚地看到我其实是防范之墙的建造者而不是维护者。我日常工作任务中大概有30%体现了合作的价值观。我应该找到一个平衡利弊的方式或者以另一种视角对待问题。”

## 第十一章 改善雇主与职员之间的关系 (5)

“如果我能够更加清楚地了解公司的目标和方向，我会更加用心地投入自己的工作。如果管理人员能够将职员视为重要的经济资源，我可能会更有效地处理工作中造成压力的方面。如果公司的目标与我的社会价值观相符，那么我会觉得工作更有意义。如果老板和雇主能够多些道德意识，我一定会对电信业充满信心。”

克里斯蒂的想法和行动克里斯蒂紧张的境遇是来源于她的价值观与公司价值观的分歧。起初，她以过多睡眠和过量饮食等退缩型应对方式对待压力。因为无法理清自己对这些境遇的想法和感觉，她就更加压抑。一段时间后，克里斯蒂开始焦虑不安、忧郁沉闷并且十分无助。她感到自己束手无策，只能成为大势的牺牲品，并且不再感到自己的工作存在任何意义。简言之，她的坚韧性和适应性都降到最低点。

随着她接受坚韧性培训，克里斯蒂开始变得对自己的事情更有见解了。

开始，她发现自己不能够坚持自己的人道主义价值观，协助鼓励自己的下属。她发现自己开始以抵触并且苦闷的方式对待职员，认为他们只会哭诉，却从不会主动做些努力。

接着，她使自己安于在公司消磨时间而不期望有所作为。看到自己的老板和其他的上层管理者不屑于与她这个层次的经理交流，她就放弃了影响他们。

换而言之，克里斯蒂开始以退缩型应对方式对待自己的上司和下属。她认为保住自己当前的工作是最重要的，努力去在工作中寻找意义是没有作用的。

接受培训后，她开始重申自己对公司的观点和自己在其中扮演的角色。

■ 公司当真完全反对职员主动提出改善情况的发展策略吗？毕竟公司还是会准备并举办一些高层管理者和普通职员共同参与的节日晚会。

■ 她的顶头上司当真从不帮助鼓励职员，让他们尽可能把工作做到最好吗？尽管她的上司会解雇那些看起来工作表现不佳的职员，但还是会保留那些表现较好的人。

■ 她的下属当真完全不愿也无法在工作中主动承担任务吗？还是他们只是觉得这些努力得不到别人的支持？毕竟他们在公司鼓励支持的节日庆典上的计划表现是十分主动的。

这种想法让克里斯蒂重新思考自己是否在工作中完全按照自己的价值观处理事情。

■ 她开始意识到自己本应更多地支持鼓励下属主动地先行准备。

■ 她还认为自己本应更多与上司交流，表达自己对工作中困难的见解并表示乐意使自己的部门表现得更好，以带动整个公司的发展。

■ 不久，克里斯蒂制订了具体的计划，同时包含了目标和压力，并开始思考如何与自己的下属、顶头上司和高层管理者探讨计划实行的可能性。

## 第十一章 改善雇主与职员之间的关系 (6)

目前，我们不十分清楚克里斯蒂是否成功地找到了合适的方式，使自己的信念与同事和公司的逐渐接近。但是，我们可以明显看到的是，她无论在家中还是工作中都有了更大的动力，精神百倍，方向清晰。这种坚韧的适应性的方式有效地改善了她低沉的情绪。并且，如果之后她还是不能影响公司的其他人，不能让他们重视她的存在，她也有足够的动力和自信去寻找另一份更加适合自己的工作。

小结如果你可以发现变化能够显示你的价值观和信念，而且能够增加日常工作的意义，那么你就会更倾向于将变化视为重要的值得探索的机遇，可以转变为优势的资源和生活的正常插曲。如果变化打乱了你的价值观或者不符合你的信念，而且你也不去努力理解并消除这种差异，你就很难适应遭遇的困境。但是，如果你清晰地认识到这些问题并且将我们上述的种种应对技巧和承压态度付诸实践，就能够应对压力重重的变化，至少不会被变化击垮。很多情况下，你会发现自己可以通过自我检查和适应性的行为来解决这些分歧。

应对变化时较高的适应力是建立在本书中所探讨的所有努力的基础上-全心投入、掌控局面和不畏挑战的承压态度，换位思考型应对技巧以及建立双向协助鼓励的良好社会人际关系。但是，隐含在所有这些之中的就是我们需要在日常的工作和生活中找到意义。不要指望从上司或者同事给自己认可中获得意义。你需要自己寻找并找到与公司和其他共事的人价值观最相符的方式。这是适应力的根本所在。

## 第十二章 企业如何提升员工及自身的适应力 (1)

无论是公司还是个人都不得不应对各种变化，其中既有逐渐的变化，也有充满压力的剧烈变化。信息时代的良好开端，显著的技术进步，全球范围内竞争的激烈化，不断加剧的财富再分配，以及不断向人人机会均等的环境前进的步伐，所有这些大趋势都使得社会处于高速而动荡的变化中。受到影响的不仅是个人和家庭，还包括企业。

这本书已经讨论了种种高压变化给个人带来的影响，并指出了有效应对变化的方法。基本说来，你必须冷静地处理各种变化，同时不断提高自身水平，最好能把变化变成自己的机遇。所以，适应力是你在现代职场中通向成功的关键所在。如果你具有良好的坚韧态度，你就能表现出高度的适应力，并做到以下几点：

积极应对高压局面（全心投入），而不是退避三舍或盲目出击；

努力认清变化的走向、顺应时势（掌控局面），而不是举手投降；

将变化视做正常情况，并借此机会自我发展（不畏挑战），而不是把变化当做灾难。

这三大坚韧态度给你带来的勇气将激励你运用换位思考的方法应对压力，这种技巧能够帮助你把危机重重的变化转变为大好机遇；同时，你也会运用社交技巧建立良好的人际关系，通过与同事互相帮助、互相鼓励，让整个团队干劲十足、人尽其才。

这些态度与技巧恰到好处地结合在一起，就能提高你的适应力，让你每天早晨醒来时都对新的一天充满激情，让你在工作中充分发挥创造力、探索种种乐观前景，更让你感到周围的人都是你的战友，会与你一起解决问题。无论你是换了新工作还是急需提高工作技术，又或是遇到了难以相处的上司、下属或同事，你都不会被压力打倒，反而会改变需要改变的情况、接受无法改变的事实，并在这一过程中继续成长、进步。渐渐地，你就会感到生活不仅越来越充实，而且充满

了活力与意义。那时，你就会确确实实地成为一个能够在变化中崛起的、善于适应的人。

过去的工作方式为何不再奏效总体来讲，一家公司或组织所拥有的适应型员工越多，就越能在变化面前获得成功；这是因为公司和组织也像个人一样，必须有能力把危机重重的变化转变为机遇。经济、社会和技术变化的步伐日渐加快，使公司和组织处于一波接一波的危机之中。然而，公司不能仅仅依赖于雇佣较为坚韧、适应力较强的人，然后便听天由命。假如一家公司缺乏坚韧的企业文化作为核心，那么富有适应力的员工就会逐渐感到不适，甚至可能跳槽到其他公司，好让他们的主动型作风和创造性才能得到充分发挥。

## 第十二章 企业如何提升员工及自身的适应力 (2)

在21世纪，公司就像个人一样，也要认真考虑如何在瞬息万变的时代做到最好。固有的企业运行模式似乎正在渐渐失效。

企业改组可能产生反效果为了适应当今时代的压力，许多企业频繁地裁员、兼并、集中经营、分散管理，以求在市场竞争中以战略取胜。无论这些改革能否提高产量及市场占有率，又能否降低成本、提高利润额，公司重组都必定会带来种种问题。由于公司忙于一次又一次改组，既无暇关注员工和顾客的需求，也无暇跟踪市场主要动态；这种情况经常发生，往往与企业的初衷背道而驰。试图填补空白的新公司蜂拥而上，然而它们往往也忽略了在瞬息万变的当今世界取得成功的必备条件。

重组中的公司不能仅仅指望员工和客户对它忠心耿耿、宽宏大量。经济变化、科技变化和社会变化也给许多作为个人的员工和客户带来了巨大的影响，不但威胁到了他们工作、生活的稳定，也威胁到了他们人生的意义。在21世纪，我们的社会正在艰难地消化迅猛发展带来的种种后果，传统的价值观、社会分工、社会标准与行为模式亟须重新定义。

职员寻求工作的意义这一切变化让人们感到未来难以预料，在职场中，越来越多的员工出现了工作表现、行为举止、精神面貌、工作精力和身体健康方面的问题，而家庭中也出现了类似的情况。例如，离婚率不断上升，暴力事件在工作单位和学校中频频发生，民事诉讼与商业诉讼逐年增加，酒鬼和瘾君子越来越多，心脏病和癌症等恶性疾病日益高发，等等。事实上，这些问题正使越来越多的员工对他们的公司提起诉讼，指控公司没有给他们提供有效的工作环境。

值得赞扬的是，最近许多公司为了提高职员的满意度，已经开始采取有利于员工的鼓励机制。这些公司在人力资源方面做出了特殊安排，例如发放奖金、实行弹性工作制、托管小孩、提供健身设施，以

及为被解雇的员工寻找新工作等。尽管这些措施相当及时，也带来了一定的帮助，但仍然无法有效地消除员工的不满情绪。员工们被迫增加工作量、延长工作时间，却没有得到更多的回报，自然会感到不满。

在新世纪中，强势的全球经济使远程通信技术得到发展、人权问题愈演愈烈，人们的选择范围也扩大了。随着职员社会意识的提高，他们变得更加世故，一点小恩小惠再也无法激起他们的干劲，也不可能让他们忠于自己所在的公司。职员满意度调查清楚地表明，今天的员工希望感到自己的工作目标明确、能为自己带来持续不断的个人进步和职业发展，并希望看到自己所在的团队同心合力，为了提高生活水平而共同奋斗；只有这样，他们才有勤奋工作的动力。

## 第十二章 企业如何提升员工及自身的适应力 (3)

客户不再忠诚21世纪的客户变得越来越有主见、越来越善变，同时还坚决要求高质量的服务。比如说，如果客户对银行的服务感到不满，就可以完全绕过传统的银行机构，在互联网上操作自己的账户。所以，一方面公司重组可能会对个性化客户服务造成负面影响，另一方面消费者也在用更加独立的方式满足自己的需要。公司为了向客户示好，将服务部门称为“消费者保护部”，暗示自己与不满的客户站在一边，试图用这种方式抵消公司改组给客户服务带来的消极影响。这种手段收效甚微，仍然不能让客户感到自己的需要能够决定公司的运作以及发展方向。再加上全体员工都越来越涣散、越来越疏于职守，这样的公司就注定要失败。

哪些公司必须提高适应力如你所见，目前大部分公司为员工和客户所付出的努力都不足以达到要求，而且说明他们没有正确理解到问题所在。所以，员工和客户不但没有宽大为怀、继续忠于公司，反而对公司的目标越来越怀疑、越来越蔑视，也就越来越不愿意与公司保持长期的深入关系。今天的科技与通信高速发展，职员想跳槽也变得更加容易。公司如果缺少可靠的员工和客户，就更难通过外部环境的变化洞察并掌握市场的可能走向，也就更容易在竞争中失利。

那么，一家公司究竟怎样才能赢得经济、社会及科技转型期带来的挑战，获得成功呢？简单地说，无论公司是否正在经历结构重组，都必须全面提高整体的适应力。要提高并保持整体的适应力，公司就要掌握以下两大关键战术：

1.富有适应力的公司能够认清哪些变化会影响已有的商业重心，并将其扭转到有利的方向上。

2.富有适应力的公司不但能对变化做出有弹性、有策略的反应，同时还能继续关注当前的需要，保持竞争性。

如果一家公司能让这两大战术深深地扎根在自己的核心文化中，那么这家公司必定能吸引到大批富有坚韧性的个人员工。

同时，这样的公司倾向于挑选并培训富有适应力的员工，以确保他们都是积极主动、勇于创新、精明能干的成功职员。此外，富有适应力的公司能不断改进自己的产品和服务，还会表现出高度的活力和感激，因此能成功地留住已有客户并获得新客户。富有适应力的公司会不断进步，不仅能使自己的产品和服务始终走在竞争的前列，而且能使员工和客户更加满意、更加兴奋。

## 第十二章 企业如何提升员工及自身的适应力 (4)

案例分析：微软微软正是这样一家富有适应力的公司，它早在起步时期就一手塑造了电脑软件产业。那是一个令人眼花缭乱的时代，而微软从一开始便以敏锐的姿态对行业中的变化保持高度关注，从中分辨未来的走向，并抢在其他公司之前将这些变化转变为自己的策略。公司中的人为了这一令人激动且不断发展的共同目标而并肩工作，并且都十分热爱自己的岗位。

当然，现在有越来越多的人开始关心这家公司是否已经变成了垄断企业，走上了下坡路。竞争的消失或许会令公司安于现状，再加上少数核心人物已经获得了巨大的财富，整个公司可能会因此失去动力，不再制定主动性战略，而正是这样的战略对微软当初的发展及整个产业的进步起了重要推动作用。然而，这种预言未必会变成现实，因为微软未必会因为这些原因而安于现状。

目前，这家富有适应力的公司及其富有适应力的工作团队正忙于将互联网通信推广到全新的领域，例如让其走进千家万户，或是将其植入人体之中；或许有一天，不仅我们的冰箱会智能化，连我们的四肢和器官也能在出现问题时主动向我们报告，并且自动采取修复措施。在这一发展趋势中，微软必定会成为领先企业之一。

富有适应力的企业具有哪些特征所有的公司都具有各自的企业文化、企业氛围、企业结构与企业人员，这些特征加在一起，就会对整个组织的运行状态和工作效率产生持续而全面的影响。富有适应力的公司都具有某些共通的特征，从这些特征中可以看出公司的适应力水平。

■ 企业文化。将个人的坚韧态度上升为一种整体的价值观，就形成了公司的企业文化。具体来说，个人坚韧态度中的全心投入、掌控局面和不畏挑战分别对应企业价值观中的团结合作（Cooperation）、

诚实可靠（Credibility）和创新精神（Creativity）。当具有坚韧态度的个人组成一个团队时，他们就会：

? 重视彼此之间的团结合作，从而体现出个人全心投入的态度；? 重视承担集体责任，从而体现出个人掌控局面的态度；? 重视创新精神，探索富有创造性的解决方案，从而体现出个人不畏挑战的态度。

上述价值观与态度结合成一种文化之后，就会使公司在开发产品、提供服务方面遥遥领先，并对职员和客户的需求保持高度的敏感与责任心。坚韧价值观的“3C”会在企业的预期目标中得到突出体现。

## 第十二章 企业如何提升员工及自身的适应力 (5)

■ 企业氛围。一家公司的企业气氛强调的是全体员工能否将他们的企业文化付诸实践。企业文化不能光用嘴说，还要在长期互动的过程中得到表达与贯彻。

一家富有适应力的公司应该培育、尊重并奖励那些时时刻刻运用三大坚韧态度与同事、客户互动的员工，从而为公司建立一种健康的环境。在这种环境下，人们会感到自己应当与他人一起开拓思路、加深理解，在此基础上采取行动，共同解决问题；他们更会在实际中按这种模式去做。

在与同事互动的过程中，职员不但应当帮助别人、鼓励别人，而且应当期待得到别人的帮助与鼓励，这样一来他们才能团结起来进行团队工作。在与客户互动的过程中，全体员工应当克服公司重组、产品更新、市场变动等带来的挑战，全心全意为客户提供良好的服务；他们必定能做到这一点。如果一名员工能满足上述要求，其他人应该重视他的优秀表现、给予积极的反馈，并以他为榜样争取进步。

■ 企业结构。一家富有适应力的公司应该采取有利于上述文化与气氛的企业结构。大多数情况下，公司会采取矩阵型管理模式，将员工组成许多团队，每个团队负责部分项目，以便更快、更准确地认清产品及服务的当前发展与未来走向，并加以利用。

每一个团队都通过自己的团队领导参与制定公司的决策，从而决定整个企业的整体走向和经营重心。所有的团队都能获得公司内部专家组的建议，专家组的成员包括产业策略专家、市场营销专家、律师及咨询顾问等。这些专家及团队领导都属于董事会的成员，与最高决策层一起工作；他们互相交流信息，并策划公司的整体走向。我们不建议采用多层管理、僵硬死板的金字塔型组织结构，因为这种结构会扼杀企业的灵活性、创造性及快速反应能力，而且会让员工无法参与制定公司的重大决策。

## 第十二章 企业如何提升员工及自身的适应力 (6)

■ 企业班子。一家公司要想成功地转变企业文化、企业气氛与企业结构，提高整体适应力，就必须从自己的企业人员入手，强调员工个人的坚韧态度。公司必须逐步提高坚韧性较强的员工在企业人员中所占的比例，才能提高公司的适应力水平。要做到这一点，公司可以从整体上采取提升、招新、裁员、利润分配、福利待遇、员工培训等手段，从而反映出公司现有的企业文化、企业气氛与企业结构。

这些手段之中，最有效的就是筛选并雇用富有适应力的新员工，以及通过培训提高现有员工的适应力。无论职场上如何风云变幻，富有适应力的人都会留在富有适应力的公司里，因为这样的公司欣赏他们、重视他们、理解他们。即使公司的情况使他们不得不离开，适应力较强的人也不会彻底翻脸，而是以积极主动的态度和充足的自信心寻找新的工作机会。

小结这本书自始至终都着力于向你展示这样的事实：无论是个人还是企业，都应当做出一个重要的选择。在动荡不安的当今时代中，为了将适应力、工作效率和满足感保持在较高的水平，我们唯一的选择就是提高坚韧性；要提高坚韧性，就要培养充足的勇气与技巧，这样才能把充满压力的变化从潜在的危机转变为良机。

然而，有太多的人在压力面前怨天尤人、自怜自惜，这种脆弱的态度不但会给个人带来失败，也会给企业带来失败。无论眼前的变化给你带来了多大的困难，你都必须记住，你可以选择看待困难的方式。那些脆弱的人往往认为，是某个冷酷无情的机构将变化强加到他们身上；这样想就等于选择了脆弱、选择了失败，最终只会导致危险的局面。另一方面，如果你从充满压力的变化中找到了意义并加以妥善利用，你就能获得进步，反败为胜。